

Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban

Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar
2017



**SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban

Szerkesztette
Vilmányi Márton – Kazár Klára

SZTE Gazdaságtudományi Kar
Szeged, 2017

© SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged

Szerkesztette:

Kazár Klára
Vilmányi Márton

Lektorálta:

Buzás Norbert
Dinya László
Hetesi Erzsébet
Imreh Szabolcs
Kincsesné Vajda Beáta
Kovács Péter
Málovics Éva
Prónay Szabolcs
Pusztai-Varga Ildikó
Révész Balázs
Sallai Miklós
Tarjányi Margit
Vilmányi Márton

A sorozat szerkesztőbizottsága:

Barakonyi Károly	Katona Tamás
Botos Katalin	Kovács Árpád
Dinya László	Lengyel Imre
Farkas Beáta	Rekettye Gábor
Hetesi Erzsébet	Voszka Éva

ISBN: 978-963-306-544-0

Tartalom

Szerzők	8
Előszó	11

1. Vállalkozás, vállalatok megközelítésének változásai különböző nézőpontokból

Almási Anikó: <i>Az érzelmek szerepe a családi vállalkozások működésében</i>	15
Bogdány Eszter – Csizmadia Tibor: <i>A kis- és középvállalkozások vezetésének változása az utódlás aspektusából</i>	38
Chikán Attila: <i>A vállalati versenyképesség alakulásának tényezői</i>	58
Farkas Gergely – Málovics Éva – Kincsesné Vajda Beáta: <i>Az innovatív vállalkozói karakter nyomában</i>	65
Horváth András: <i>Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsment vizsgálata</i>	80

2. Non-business szervezetek nézőpontjai, új tapasztalatok a non-businessben

Berki Viktor – Révész Balázs: <i>A felsőoktatásba jelentkezők információs preferencia alapú szegmentálása egy magyar egyetem példáján</i>	97
Csovcics Andrea: <i>A nonprofit és forprofit szervezetek együttműködési lehetőségei</i>	119
Dinya László: <i>Tudáshálózatok menedzsment kihívásai</i>	131
Farkas Ferenc: <i>A non-business kihívásai napjainkban</i>	148
Horváth Zoltán: <i>Stratégiai tervezés a nonprofit szervezetek gyakorlatában</i>	167
Kazár Klára – Kürtösi Zsófia: <i>Sikeres hallgatók? – A végzett hallgatók elhelyezkedése a DPR kutatás tükrében</i>	185
Kincsesné Vajda Beáta – Farkas Gergely – Málovics Éva: <i>A kompetenciafejlesztés eredményességének mérése a felsőoktatásban</i>	202

Király Ágnes:	
<i>Egyetem-menedzsment kihívások a szervezetfejlesztést illetően</i>	217

3. Szervezetközi együttműködések új irányai, tapasztalatai, a hálózati gondolkodás napjainkban

Botos Katalin:	
<i>A globalizmus menedzsment – filozófiája</i>	233
Hetesi Erzsébet – Révész Balázs:	
<i>Mi lesz a személyes kapcsolatok sorsa az információs technológia világában az üzleti piacokon?</i>	245
Katona Viktória:	
<i>Innovációs együttműködések feltétel és célrendszerének alakulása business és non business partnerek interakcióiban.....</i>	267
Lakatosné Szuhai Györgyi:	
<i>A projektszervezet néhány vezetési problémája</i>	284
Megyeri Eszter:	
<i>Üzleti kapcsolatok fontossága, innovációi és gyakorlati alkalmazásai az ellátási lánc területén.....</i>	300
Szintay István:	
<i>Innovatív szervezetek, szervezetek határok nélkül.....</i>	315
Velencei Jolán – Szeghegyi Ágnes – Baracskai Zoltán:	
<i>Az innovatív miliő megújulási képessége</i>	332
Vilmányi Márton – Hetesi Erzsébet:	
<i>Együttműködések hasznosságának modellezése heterogén kooperációk során</i>	345

4. Szervezet-fejlesztés, tudás, tanulás a XXI. század szervezeteiben

Bencsik Andrea – Juhász Tímea:	
<i>A mentori gyakorlat elmélete</i>	379
Dobrai Katalin:	
<i>A szervezetfejlesztés szerepe a nonprofit szektor szervezeteinek professzionalizációjában.....</i>	391
Hámori Balázs:	
<i>Változások a fogyasztók viselkedésében az információs technológiák hatására</i>	408

Huszár-Pap Katalin:	
<i>Új irányok a gyermekeket célzó marketingkommunikációban</i>	430
Krisztián Béla – Nemeskéri Zsolt:	
<i>Szervezeti hatékonyság – kilátásmélet – esélyek és feltételek</i>	447

5. A szervezeti stratégia és változásmenedzsment új irányai

Marciniak Róbert:	
<i>Piaci-alapú működés a shared service modellben</i>	459
Martus Bettina – Savanya Péter:	
<i>Intravállalkozói tevékenység – mint a vállalatok versenyképességének egyik lehetséges eszköze</i>	475
Vázquez, José Luis – Purificación, García María:	
<i>From Taylorism to neo-Taylorism: a 100 year journey in human resource management</i>	496

6. Az e-business fejlődése és átalakulása napjainkban

Csendes István – Kis Gergely:	
<i>Az on-line szálláspiac helyzete – fókuszban a magyar piac mérete és a hazai szállásadók on-line felkészültsége</i>	517
Z. Karvalics László:	
<i>A szervezeti információ-és tudásmenedzsment néhány új és újonnan azonosított szerepköréről</i>	531
Contributors	544
Abstracts	547

Szerzők

- Almási Anikó*, PhD hallgató, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtani Doktori Iskola (Szeged).
- Baracska Zoltán*, DSc, egyetemi tanár, Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola (Budapest).
- Bencsik Andrea*, CSc, egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Menedzsment Tanszék (Győr).
Univerzita J. Selyeho, Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi és Szervezeti Kommunikáció Tanszék (Komarno).
- Berki Viktor*, PhD hallgató, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtani Doktori Iskola (Szeged).
- Bogdány Eszter*, PhD, adjunktus, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék (Veszprém).
- Botos Katalin*, az MTA doktora, professzor emerita, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Pénzügyek és Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Intézete (Szeged).
- Chikán Attila*, DSc, egyetemi tanár, igazgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ (Budapest).
- Csendes István*, PhD, adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalkozásfejlesztési Intézet, Stratégia és Projektvezetés Tanszék (Budapest).
- Csizmadia Tibor*, PhD, egyetemi docens, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék (Veszprém).
- Csovcsics Andrea*, PhD hallgató, egyetemi tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).
- Dinya László*, CSc, egyetemi tanár, Károly Róbert Főiskola, Üzleti Tudományok Intézete, (Gyöngyös).
- Dobrai Katalin*, PhD, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs).
- Farkas Ferenc*, PhD, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástudományi Intézet (Pécs).
- Farkas Gergely*, tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

Hámori Balázs, DSc, professor emeritus, Budapesti Corvinus Egyetem (Budapest); Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdaságpszichológia PhD Kutatóműhely vezető, Közgazdaságtani Doktori Iskola, (Szeged).

Hetesi Erzsébet, PhD, egyetemi tanár, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

Horváth András, PhD, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola (Győr).

Horváth Zoltán, PhD, egyetemi docens, Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete (Gödöllő).

Huszár-Pap Katalin, PhD hallgató, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtani Doktori Iskola (Szeged).

Juhász Tímea, PhD, Lohmann Animal Health Hungária Kereskedelmi Kft. (Budapest).

Katona Viktória, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola (Budapest).

Kazár Klára, PhD, adjunktus, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

Kincsesné Vajda Beáta, PhD, adjunktus, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

Király Ágnes, PhD-hallgató, tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet (Pécs).

Kis Gergely, PhD, adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Informatikai Intézet, eNET Internetkutató Kft. (Budapest).

Krisztián Béla, PhD, címzetes egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet (Pécs).

Kürtösi Zsófia, PhD, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

Lakatosné Szuha Györgyi, közgazdász, projektvezető, Professional Project Life Kft. (Miskolc).

Málovics Éva, PhD, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

Marciniak Róbert, PhD, adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet (Budapest).

Martus Bettina, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, Matematikai és Statisztikai Modellezés Intézet (Budapest).

Megyeri Eszter, PhD, adjunktus, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Pénzügyek és Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Intézete (Szeged).

Nemeskéri Zsolt, PhD habil, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet (Pécs).

Purificación, García María adjunktus, Leóni Egyetem, Jogtudományi Kar, Magán- és Üzleti Jogi Tanszék (León).

Révész Balázs, PhD, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

Savanya Péter, PhD hallgató, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtani és Gazdaságfejlesztési Intézet (Szeged).

Szeghegyi Ágnes, PhD, egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Vállalkozásmenedzsment Intézet (Budapest).

Szintay István, PhD, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet (Miskolc).

Vázquez, José Luis egyetemi tanár, Leóni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Üzleti menedzsment és Gazdasági Intézet (León).

Velencei Jolán, PhD, egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Vállalkozásmenedzsment Intézet (Budapest).

Vilmányi Márton, PhD, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

Z. Karvalics László, CSc, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, SZTE Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpont (Szeged).

Előszó

A szervezetek menedzsmentjéről alkotott gondolatok, különböző szemléletek radikális átalakuláson mentek át az elmúlt 20 évben, mely átalakulásokat a Világgazdasági Válság nem csupán felgyorsította, hanem sok területen gyökeresen új irányvonalakkal is gazdagította. E változások közepette átalakult a szervezetről, a versenyről vagy az egyes gazdálkodási területekről alkotott képünk nem csupán a business szférában, hanem az azzal tevékenységi szinten összefonódó, esetenként markáns önálló identitást öltő non-business szférában is.

A változások megragadhatósága szinte végtelen, kiemelten a menedzsment nézőpontjából, mely a szervezet, vagy adott probléma mentén munkálkodó emberek viselkedését próbálja befolyásolni. Mégis e kiadvány kísérletet tesz arra, hogy e változások egy-egy pillanatfelvételét megragadja, foglalkozzon új, vagy újként megjelenő jelenségekkel, melyek kiemelt fókusz jelentenek napjainkban nem csupán a kutatók, hanem a gyakorlati szakemberek számára egyaránt. A kötetben kiemelt szempontot jelentett, hogy bemutassuk a vállalkozások, a vállalatok megközelítésének változásait, a szervezeti stratégia értelmezésében, súlypontjainak módosulásában jelentkező tapasztalatokat, a szervezetfejlesztés, a tudás és tanulásmenedzsment ismereteinek bővülését, a szervezeti értékek módosulását, a hálózati gondolkodás szervezeti következményeit. Külön fókuszt jelent a non-businessben megragadható specifikus jelenségek felvetése, mely egy napjainkban is forrongóan változó, átalakuló szektor specifikus jellemzőit mutatják.

A kötet alapjául a Gazdaságtudományi Kar immáron tradicionális tudományos konferenciái között a 2013. november 28–29-én megrendezésre került konferencián bemutatott előadások benyújtott, lektori vélemények alapján átdolgozott tanulmányai szolgálnak. A kötet ebből következően nem tekinthető egy gondolat kifejtésének, sokkal inkább tematikus kérdésfelvetésnek, mely egy-egy jellegzetes jelenség bemutatásával, szemléltetésével, egy-egy új ismeret megfogalmazásával kecsegtet. Ez úton is köszönjük a szerzőknek, hogy e tanulmánykötet részére átdolgozták előadásaikat. Köszönjük továbbá a lektoroknak, a lektorok munkáját segítő munkatársaknak erőfeszítéseiket. Külön köszönettel tartozunk a szerkesztésben és jelen kötet előkészítésében, kiadásában való értékes közreműködésükért Kazár Klárának és Molnárné Rómer Melindának.

Szeged, 2017. június

Szerkesztők

**Vállalkozás, vállalatok
megközelítésének változásai
különböző nézőpontokból**

Az érzelmek szerepe a családi vállalkozások működésében

Almási Anikó

A családi vállalkozás egy speciális egysége a gazdaságnak, mivel elválaszthatatlanul összekapcsolódik benne a társadalmi és gazdasági szerepkör. A vállalkozáson belül a szerepek halmozása önmagában stressz forrása lehet, ami kihat a döntési folyamatokra, a vállalkozás fejlődésére. A családi vállalkozások esetében a szervezeti kultúrát módosító tényezők között kiemelkedik a szerepkonfliktus, az érzelmek fokozott hatása (Handy 1986), amely normál körülmények között is „beépített eleme” a gazdasági interakcióknak (Hámori 1998). Haslam felhívja a figyelmet arra, hogy (a családi és vállalati szerepkörből adódó) duális identitás hogyan befolyásolja a konfliktuskezelést. A vállalatot érintő döntések, így az innovációt érintő folyamatok menedzselése is változást generál, a szervezeten belüli változások eredményessége pedig szintén függ az érzelmektől (Ket de Vries 2006).

A családi vállalkozásoknak egyszerre erőssége és veszélyforrása is az érzelmek kiemelt hatása, mivel a szervezeti tagok szerephalmozása döntő lehet a hálózat és információáramlás alakulására. A szerző esettanulmányon keresztül mutatja be, hogyan módosítja a vállalati kultúra mérési eredményeit a fel nem tárt érzelmi alapú hálózat, illetve hogyan hatnak a szerephalmozások a vállalkozás döntési és innovációs folyamataira.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, szervezeti viselkedés, szervezeti kommunikáció, családi vállalkozás

Köszönetnyilvánítás: Köszönettel tartozom Dr. Hetesi Erzsébetnek, Dr. Hámori Baláznak és Dr. Baracska Zoltánnak a hasznos tanácsaikért, javaslataikért. A kutatás elvégzését a „Közösen a Jövő Munkahelyeiért” Alapítvány ösztöndíja tette lehetővé.

1. Bevezetés

A vállalati identitás szakirodalom számos esettanulmánnyal tudja alátámasztani az elméleti modelleket, melyeket a következő fejezetben röviden áttekintek. Ezek a kutatások azonban jellemzően nemzetközi (főbb kutatók: Balmer, Lerpold, Ravasi, van Rekom, Soenen, stb), illetve a nagyvállalati szektort célozzák meg (például British Airways, Air France, AT&T, Bang & Olufsen, Starbucks, Alfa Romeo, Swedish Industrial Development Fund, stb).

A magyarországi sajátosságokat vagy a KKV szektor speciális körülményeit figyelmebe vevő kutatások azonban nem állnak nagy számban rendelkezésünkre, és még kisebb az esély arra, hogy a hazai családi vállalkozások vállalati identitásával foglalkozó kutatásra találjunk. Pedig “míg a családi vállalkozások előnyt kovácsolhatnak a közösen osztott történetükből, identitásukból, nyelvükből, és a munka iránti elkötelezettséget a család iránti elkötelezettség is segítheti, addig a működésben tapasztalható „intimitás” a szakmaiság rovására is mehet.” (Málovics–Vajda 2012, 378. o.). Handy szerint a kis szervezeteknél „ad hoc tűzoltás alapon foglalkoznak olyan tevékenységekkel, amelyeket valójában programozni, rutinizálni, rendszerezni kellene”, mivel „a vezetők ezt a kultúrát részesítik előnyben”. Ezzel együtt a kisvállalkozások rugalmasabbak is lehetnek: „remekül viselkednek előre nem látott helyzetekben, de nagyon gyengék a rutintevékenységekben” (Handy 1986, 86. o.).

A tanulmány először bemutatja a kutatás elméleti hátterét adó legfontosabb vállalati identitás modelleket. A következő fejezet összegzi a korábbi KKV szektorban végzett vállalati identitás kutatás eredményeit és indokolja a következő vizsgálati szakasz kutatási tervét. A cikk végül bemutatja a szervezeti diagnosztikai eljárás teszteléséhez elvégzett esettanulmányt. Az így felmerült problémák, módszertani kérdések ezek elméleti hátterének és a lehetséges válaszok összegzésével zárul a tanulmány.

2. A vállalati identitás és gazdasági hatása

A vállalati identitás Balmer szerint „a szervezet missziójának, filozófiájának és világképének kialakításával, fejlesztésével és kommunikálásával foglalkozik. Mindennek stratégiai szinten, és a vállalati alapértékekre, kultúrára és viselkedésre alapozottan kell működnie.” (Balmer, International Corporate Identity Group-ICIG). Más megközelítésben vállalati márkáról beszélnek, ami Dévai szerint a termékmárka értékeit közvetíti és hangsúlyozza, megkülönbözteti a cégeket a versenytársaktól, és növeli a részvényesek tiszteletét és lojalitását a vállalat iránt. (Dévai 2004, 1. o.). Már ő is felhívja a figyelmet arra, hogy „a vállalati márkanevek kialakításában és fenntartásában kulcsszerepe van a vállalat dolgozóinak” (Dévai 2004, 2. o.).

Olins szerint „minden szervezet egyedi, és az identitás forrása a szervezet saját gyökereiben, saját személyiségében, erősségeiben és gyengeségeiben keresendő” (Olins 1995, 7. o.).

Balmer szerint míg a vállalati identitás (mint tudatos önprezentáció) szinergiája a vezetők felelőssége, addig a szervezeti identitás egyfajta belső identifikáció a szervezettel (Balmer 1997). Balmer és Soenen egyenesen úgy

definiálja a vállalati identitást, hogy az nem más, mint a vállalat gondolatai, lelke és hangja (természetesen az egyes tényezők pontosan definiálva vannak) (Balmer–Soenen 1999).

Birkigt, Stadler és Funck identitás-mixében a vállalati identitás “egy vállalat befelé és kifelé stratégiailag megtervezett és operatíván érvényesített önábrázolása és magatartása, amely megfogalmazott vállalati filozófián, hosszú távú vállalati célkitűzésen és meghatározott (elérendő) imázson alapul – azzal a szándékkal, hogy a vállalat valamennyi cselekvési eszközét ebben az egységes keretben jelenítse meg kifelé és befelé egyaránt” (Birkigt et al. 1993, in Szeles 2001, 141. o.).

Ez a megközelítés már a vállalat egészét átható stratégiáról beszél, és a teljes környezetet is magában foglalja, és a modell szerint az identitás alapja a vállalati kultúra, stratégia, filozófia és vízió. Erre kell épülnie a külső tényezőknek, a vállalati viselkedésnek, kommunikációnak és design-nak. A vállalati identitás elméletekben közös vonás, hogy szükségesnek tartanak egy belső értékrendet, kultúrát, filozófiát, amire alapozva lehet csak szinergikus identitása egy vállalatnak.

A *vállalati stratégia* Haslam szerint “szerződéses, rögzített vetülete a csoport gondolkodásnak” (Haslam 2004, 230. o.).

Kono (Kono 1990, in Barakonyi–Lorange 1993) szerint a *szervezeti kultúra* egy általánosan elfogadott, közös értékrendszer, mely tartalmazza a viselkedésminták halmazát és a döntéshozatal folyamatát is, valamint az ezekre ható gondolkodásmódot. Schein szerint (Schein 2010) a szervezeti kultúra eleve nem a vállalattól ered, hanem alulról és felülről egyaránt építkezik, de legfőbb szerveződési egysége a csoport. A szervezeti kultúrát Schein definíciójában a csoport fejleszti ki, folyamatosan alkalmazkodik a külső és belső változásokhoz, mindenki érvényesnek tekinti a kialakult rendszert, és ennek egyik legfőbb bizonyítéka, hogy bár informális rendszerről beszélünk leggyakrabban, mégis átadják az új dolgozóknak, és elvárják az újonnan érkező csoporttagoktól az alapvető értékekkel való azonosulást, azok követését.

A *vállalati filozófia* alatt “azt a kiérlelt és egyértelműen megfogalmazott gondolatiságot értjük, amely – mint vezérlő elvek rendszere – a vállalat/szervezet valamennyi ténykedését, aktivitását, cselekedetét áthatja” (Szeles 2001, 201. o.). A vállalati filozófia ernyőfogalomként lefedi a *víziót* is, amely “a vállalat által felvázolt, kívánt jövőbeni állapotot fogalmazza meg” (Szeles 2001, 201. o.).

A vállalati és szervezeti identitás nem azonos fogalmak. Kiriakidou és Millward szerint „a szervezeti identitás áll a vállalati identitás középpontjában” és a vállalati identitás a szervezeti identitás kézzel fogható megjelenítése” (Csordás 2008, 29. o.).

A szinergikus vállalati identitás számos előnnyel jár a vállalat számára (Balmer 1995, Balmer–Gray 2000, Haslam 2004, Hodgkinson–Healey 2011, Mamatoğlu 2010, Olins 1989, Olins 1995, Szeles 2001):

- emberek vonzása
- munkavállalók kiválasztása, toborzás
- munkavállalók megtartása
- munkavállalók motiválása
- összetartás, „mi” tudat
- vállalati felé irányuló hűség, lojalitás, bizalom
- stabil és hatékony munkavállalói kapcsolatok
- munkavállalók saját identifikációja.

Mindezeken túl konkrét piaci előnyben is manifesztálódhat a szinergikus vállalati identitás: nagyobb piaci részesedést, kedvezőbb image-t, pozitívabb vevői elégedettséget, sajtóvisszhangot, magasabb árszintet és értékesített mennyiséget eredményez a vállalkozás számára (Höffner 1989 in Sándor 2003, 58–59. o.). Akerlof és Kranton is hangsúlyozza, hogy a vállalati identitásnak pozitív gazdasági hatása van (Akerlof–Kranton 2005).

Számos vállalati identitás megközelítés (szociológiai, szervezeti kultúra) kiemeli a munkavállaló, mint individuum szerepét a vállalati identitásban, elsősorban a vállalati kultúrában betöltött szerepén keresztül (Ashfort 2001, Haslam 2004, Schein 2010). Hodgkinson és Healey (2011) szerint az egyéni identitásra közvetlenül és erősen hat többek között a szakmai, szervezeti, iparági hovatartozás. Az ágazati hatások vizsgálata ezért a munkavállalói oldalról nézve is fontos része a kutatásnak.

A vállalati identitás elméletek egyik fókusza a vállalat vezetője, menedzsmentje: Balmer (2006) és Szeles (2001) szerint a vállalati identitás elsődleges forrása az elkötelezett és motivált vezető, és a tudatos identitásprogram megghiúsulásában is a menedzsmenté a kiemelt szerep. Ennek háttérében az áll, hogy a (közvetlen) vezető a vállalati értékrend és célok legfontosabb közvetítője. Az vezető hatása közvetlenül érvényesül, kultúráközvetítő szerepét számos szerző hangsúlyozza (Kono 1990, in Barakonyi–Lorange 1993, Schein 2010, March 2000, Handy 2008, Hoványi 2007, Málóvics 2004). A vezető a kreativitásra, teljesítményre gyakorolt hatását a mindennapi, folyamatos viselkedésével, vezetési stílusával éri el. A legfontosabbak ezek közül a teljesítményértékelés, az információhoz és erőforrásokhoz való hozzáférés befolyásolása és a dolgozói elkötelezettség alakítása három szinten (munka/csoport/vállalat szinten). Empirikus

kutatások igazolták, hogy a vezetőknek kiemelt hatása van a munkahelyi környezetre (Oldham–Cummings 1996, Ancona–Caldwell 1992, in Amabile et al. 2004), mivel a teljesítményértékelés, információ és erőforrás elosztás, valamint a dolgozói elkötelezettség tekintetében a vezető szerepe a legmeghatározóbb.

3. A vállalati identitás előzetes kutatása

A legtöbb vállalati identitás kutató felhívja a figyelmet a vezetőre, mint a vállalati identitás kulcsfigurájára, azonban szerepét, hatását nem vizsgálják konkrétan.

A másik lényeges, de kevésbé körbejárt tényező az idő: a vállalat története mindig az alapértékek és a vállalati kultúra szerves részeként jelenik meg, de az esettanulmányok általában egy statikus, aktuális állapot minél alaposabb feltérképezésére koncentrálnak, és nem céljuk feltárni az esetleges vállalati identitás életciklusokat.

Hazai és kis-és középvállalati szinten kevés empirikus kutatási eredmény áll rendelkezésre a témában (Szeles 2001, Csordás 2008), miközben a hazai KKV szektor súlya a gazdaságban (GDP-hez és foglalkoztatáshoz való hozzájárulása miatt is) jelentős (Gém 2006). A társas vállalkozások 99,9%-a 250 fő alatti látszámot foglalkoztató kis- és középvállalkozás, amelyen belül a mikrovállalkozások egyébként is magas (95%) részaránya évek óta növekvő tendenciát mutat (KSH 2011). „A rendszeresen gyűjtött statisztikai adatok alapján nem tudjuk azonosítani azokat a fontos magatartási tényezőket, amelyek magyarázatot adhatnának arra, miért is sikeresek egyes cégek és vállalkozók és miért nem azok, mások” (Szerb 2008, 3. o.). Az olyan összetett, a vállalkozások döntési folyamatait, viselkedését komplexen vizsgáló kutatások, mint például a vállalati identitás kutatás, segíthet hozzájárulni a fel nem tárt sikertényezők vizsgálatához.

Korábbi vállalati identitás kutatásomban (Almási 2012) ezért a KKV szektorra koncentráltam, és a vezető szerepének vizsgálata miatt olyan vállalkozásokat emeltem be a mintavételi keretbe, amelyeknek operatív irányításában a többségi tulajdonos aktívan részt vesz – ezáltal a vállalati identításra, kultúrára gyakorolt hatása mérhető és elemezhető.

Az építészeti és IT cégeket érintő vizsgálatban a következő kutatási kérdésekre kerestem választ:

- Van-e ágazatspecifikus vonása a szinergikus vállalati identitásnak?
- Létezhet-e szinergikus vállalati identitás a belső soft tényezők (vállalati filozófia, kultúra, stratégia) nélkül?
- A vállalkozás vezetőjének saját értékrendje képezi-e a vállalati kultúra, ezen keresztül a vállalati identitás alapját?
- Léteznek-e a vállalati identitás tudatos vagy ösztönös alakításának egyértelműen beazonosítható életciklusai?

A vizsgálat egy 100 elemszámú mintán elvégzett megfigyelésből és kvantitatív értékelésből, valamint egy 10 cégvezetővel készített kvantitatív mélyinterjú szakaszból állt. Így lehetővé vált a nagyobb mintán, statikus vállalati identitásról kapott objektív információkat összevetni a mélyinterjúk során feltárt háttérinformációkkal, okozati elemzésekkel, kiemelten fókuszálva a vállalat, különösen annak identitás történetére.

Az adott mintán az ágazati sajátosságok hatása kimutatható volt a vállalati identitás programra, kérdéses maradt azonban ennek általánosíthatósága, ezért szükségessé vált nagyobb mintán, több ágazat bevonásával vizsgálni a kérdést.

A kutatás eredményei alapján a belső soft tényezők nélkül ugyan valóban nem alakítható ki szinergikus vállalati identitás, azonban ehhez a szinergiához nem feltétlenül szükséges az összes belső tényező (vállalati kultúra, filozófia, stratégia) egységes szintű kidolgozottsága. Kérdéses maradt, hogy itt ágazati vagy vezetői hatások erősebbek, és szükséges a vizsgálat kiterjesztése a teljes vállalkozásra, mivel a vezetői interjúkból egyoldalú, akár torzított információk is adódhatnak. Ezért a vállalati kultúra, filozófia, általában az alapértékek vizsgálatához szükség van a szervezet teljes körű elemzésére és a munkavállalók kutatásba való bevonására.

A vállalkozás vezetőjének elemzése során két jól elkülöníthető vállalatalapítói motiváció mentén sikerült vizsgálni a vállalati identitás és a vezetői értékek összefüggéseit. A vállalkozók egyik csoportja nem foglalkozott a vállalkozás alapításakor annak identitásával, általában a design tényezőhöz tartozó nélkülözhetetlen elemekre koncentráltak. Ezen vezetők számára akkor vált fontossá a vállalat identitása, amikor a cég elért bizonyos eredményeket (profit, piaci részesedés, ismertség tekintetében), és ez szükségessé tette a korábban rendszertelenül és kiegyensúlyozatlanul kialakított identitás elemek összehangolását.

A cégalapítók másik csoportja a kezdetektől – a profitszerzésen túlmutatóan – saját értékrendjére alapozva működtette vállalkozását, ami markánsan megkülönböztette versenytársaitól, és egyben a vállalkozás védjegyévé is vált a tulajdonos egyéni motivációja, stílusa. A tulajdonosi pozíció a vállalkozók számára “a szaktudás legmagasabb szintű hasznosításának eszköze”, és “ezt a motívumot

jövedelmük és személyes vagyonuk gyarapítása elé helyezik, a szabadság és az alkotóerő kibontakoztatásának minden másnál nagyobb lehetőségét látják benne” – derül ki a nagyvállalkozókat vizsgáló hazai kutatásból is (Laki–Szalai 2004, 90. o.).

„Számos elemzés készült, amely szerint a kisebb méretű cégeknél, családi vállalkozásoknál nem csupán a profit, a növekedés jelenik meg célként, hanem más szubjektív, gyakran nehezen számszerűsíthető célok is, mint egyáltalán a vállalkozás léte, az önálló egzisztencia fenntartása, a működtetés „élvezete” vagy a független életmód” (Szerb 2008, 3. o.).

Az időfaktor vizsgálata indokolt volt: az identitás tudatos menedzselése az interjúk alapján szorosan összefügg a vállalkozás történetével. Számos olyan esemény körvonalazódott az interjúk során (például cégnév változtatás, költözés, célpiacok megváltozása), amelyek több vállalkozásra is jellemzőek voltak. Ezért a kutatás kiterjesztésével érdemes vizsgálni, hogy vannak-e ezek között általánosítható változások, mérföldkövek.

Egy kisvállalkozásokat elemző kutatás szerint (Laki 1998) az sem mindegy hazánkban, mikor indult a vállalkozás, mivel ez befolyásolja belső működését például a kapcsolati háló, döntéshozás, vállalkozás tulajdonosának attitűdje tényezőkön keresztül.

A korábbi vállalati identitás kutatás során kapott eredmények és a kutatás korlátai miatt is indokolt volt a vizsgálat folytatása. A kutatáshoz kialakított komplex szervezetdiagnosztikai eljárás teszteléséhez részletes vállalati identitás vizsgálatot végeztem a kritériumoknak megfelelő vállalkozásoknál (kis- és középvállalkozás legyen, illetve a tulajdonos(ok) részt vegyen a vállalkozás operatív irányításában). A teszt során felmerülő módszertani problémákat részletezem a tanulmány következő fejezeteiben.

4. A vállalati identitás vizsgálata részletes szervezetdiagnosztikával

Schein szerint az alapított, tehát mesterségesen kialakított, nem önszerveződő csoportnak szükséges, hogy az induláskor természetes jelentésbeli ürt tartalommal, normákkal töltsen meg. Ennek a kiindulási normarendszernek a vállalkozás alapítója, vezetője a forrása. Handy szerint a vezető mindenképpen példakép, viszonyítási pont, a vállalati értékrend „nagykövete” (Handy 1986).

A vállalati identitásnak nem csupán a tényezők alapján van külső és belső oldala, hanem hatása szerint is. A szervezeten belül kialakuló lojalitás, normarendszer befelé érvényesül, míg a hírnév, piaci bizalom külső környezeti hatásnak tekinthető, amely viszont ugyanúgy meghatározza a vállalkozás sikerességét, működését.

Az egyik lényeges része a vállalkozás működésének az a kapcsolati háló, amiben létezik a cég maga: a külső és belső környezet kapcsolódási pontjai, minden olyan csomópont és kötés, amely meghatározza a vállalat működési területét. A sikeres vállalatot a sikertelentől a kapcsolati hálója különbözteti meg (Barabási 2008), és ez a háló dinamizálja a döntési folyamatokat és a szervezeti kultúrát is (Kilduff–Krackhardt 2008). Kilduff felhívja a figyelmet arra, hogy a vezetőnek elsődleges hatása van mind a szervezetek közötti, mind a saját szervezeten belüli kapcsolatokra.

A kapcsolati háló fontosságát Laki is kiemeli: ez „volt a vállalkozói tudás talán leghatékonyabb közvetítője” (Laki 1998, 69. o.). A kapcsolati háló biztos hátteret nyújt a gazdaságos beszerzésekhez, a likviditási gondok leküzdéséhez, a munkaerő kiválasztásához, információszerezéshez. A bizalom, a külső-belső csoportok közötti éles határvonal meghatározta mind az ágazatok működését, mind az egyes vállalkozások szervezeti kultúráját.

A szervezeti diagnosztikai módszertannak ezért alkalmasnak kellett lenni a vezető szerepének és vállalkozásalapítói motivációjának vizsgálatára, a vállalkozás történetének megismerésére, a vállalati identitás életciklusainak megismerésére, a kulcsemberek azonosítására, a kapcsolati háló feltárására, a vállalati kultúra elemzésére (összevetve ezt a vezető saját értékrendjével), a vállalkozás sikerességének megítélésére (az eredményesség és a szinergikus identitás összefüggéseinek vizsgálata miatt).

4.1. Kutatási módszertan és problémák

A vállalati kultúra elemzése olyan kérdőív alkalmazását igényelte, amely független a vállalkozás méretétől, mert a mintába beletartozhatnak a 10 és a 100 fős cégek egyaránt. Ezért olyan mérési eszközre volt szükség, amely az értékekre és folyamatokra koncentrál, de létszámtól függetlenül. Ugyan nem vizsgálok például a szervezeti hierarchia és a vezetői szintek hatását a vállalati kultúrára, viszont azonos, ezáltal összehasonlítható eredményeket eredményező kérdőívvel válnak mérhetővé a vállalati kultúra tényezői. Az értékekre épülő Alexander kérdőív (Pfeiffer–Jones 1978, in szerk. Hunyadi–Székely 2003) mellett egy külön a vezetőnek, és külön a kulcsembereknek összeállított részletes kérdőív került kitöltésre, amelynek alapját a Corporate Values kutatói által fejlesztett Szerda model-hez tartozó vizsgálat (Németh et al. 2010) képezte.

Az információ áramlás és munkakörök elemzése objektíven feltárta a vállalkozás folyamatait, és jelezték a működésre épülő kapcsolati hálót is.

A vállalati életciklus elemzés célja nem csupán az egyes események időbeli elhelyezése volt, hanem +/- értékeléssel minden kitöltő koordinátarendszerben jelölte a szerinte fontos eseményeket a cég életében, így a vizsgálat egy részben

szubjektív eseménytérképet eredményezett. A munkavállalók elkötelezettségét (és ezek szintjeit, kapcsolódási pontjait) egy asszociációs teszt mérte.

Az első vizsgált cégnél szükség volt a szerepek tisztázására (kísérlet alkalmazásával), illetve a vizsgálat részét képezte egy személyiségteszt is. Ennek célja nem az egyes munkavállalók profiljának felállítása volt, hanem a távolságmérés: a Likert-skálás kérdőív GAP-analízisként feltárta az önértékelés és mások értékelése közötti különbségeket, illetve az egyes munkavállalók egymásról alkotott eltérő véleményét. A vizsgálat kiegészítése az adott vállalkozás esetében azért vált szükségessé, mert a részletes szervezeti diagnosztikai vizsgálat során olyan torzító tényezők kerültek előtérbe, amelyek nem tekinthetők elszigetelt jelenségnek. Mivel ezek a későbbi mintában is előfordulhatnak, a diagnosztikai eljárást lehetőség szerint fel kell készíteni a torzítások kezelésére és az új tényezők vizsgálatára.

5. A családi vállalkozás sajátosságai

A kutatás során a mintába kerülés kritériuma volt, hogy az alapító/többségi tulajdonos részt vegyen a vállalkozás operatív irányításában, mindez annak érdekében történt, hogy hatása valóban értékelhető legyen a vállalati identitás tényezőire. Korábbi kutatásomban nem tértem ki arra, hogy az adott vállalkozás egyben a családi vállalkozás feltételeinek is megfelel-e (=olyan vállalat, amelyben a család vagy a családi szövetség döntően befolyásolja a vállalkozás fejlődését, Wimmer et al. 2004, in Málovics–Vajda 2012).

Az Európai Unió meghatározása szerint családi vállalkozásról beszélünk, amennyiben:

- bármely tetszőleges nagyságú vállalat családi vállalatnak tekinthető, ha a döntési hatalom többsége azon természetes személy/ek kezében van, aki/k a vállalatot alapították, vagy azon természetes személyek kezében van, akik a vállalat eredeti tőkéjét megvásárolták, vagy az ő házastársaik, szüleik, gyermekeik, illetve azok közvetlen örököseinek kezében van;
- a döntési hatalom többségét indirekt vagy direkt módon gyakorolják;
- a család vagy a rokonság minimum egy tagja formálisan részt vesz a vállalat vezetésében;
- a tőzsdén szereplő vállalatok akkor számítanak családi vállalatnak, ha a vállalatot alapító vagy megvásárló személy, vagy annak családja illetve utódai a határozathozatali jogok legalább 25%-a felett rendelkeznek az eredeti tőke feletti rendelkezésük alapján. (Málovics–Vajda 2012, 380. o.).

A definíció alapján egyértelmű, hogy lényeges átfedések vannak a KKV és a családi vállalkozás definíciójában és kategóriájában, miközben utóbbihoz hazánkban nincsenek hivatalos statisztikai (KSH) adatok, így arányuk, számuk, egyéb jellemzőik tekintetében nem összehasonlíthatók vagy beazonosíthatók az egymást átfedő halmazok. Kérdés, vannak-e a családi vállalkozás esetében olyan, a vállalati identitásra ható tényezők, amelyek miatt a standard mérési módszerek torzulhatnak? A szervezeti és egyéni identitás viszonyrendszerét érdemes először megvizsgálni: March szerint „az identitás a szabályokhoz igazodást jelenti annak érdekében, hogy a cselekvéseket a szituációkhoz igazítsa” (March 2000). Tehát „az ember úgy elemzi környezetét és értelmezi az egyes történeteket, hogy a saját maga által kialakított belső rendszerbe illeszti az eseményeket, és saját szubjektív szűrőjén keresztül értékeli a szituációkat. Az egyén „saját organizációja befolyásolja viselkedését” (Haire 1974, 41. o.).

A társas kultúra „azokhoz a szerepekhez kapcsolódik, amelyeket az egyének a jelenben játszanak, míg a kulturális identitás mindezen túl azt tartalmazza, mit tanultak az egyének a múltban és hogyan tervezik ezek hatását a jövőjükre nézve” (Jameson 2007, 208. o.).

A munka tehát identitással és státusszal ruházza fel az egyént, ezen kívül strukturálja az időt, lehetőséget nyújt tevékenység végzésére, integrálja az egyént a munkahelyi közösségekbe és ezáltal a társadalomba, valamint folyamatos kapcsolat és tapasztalatcserét tesz lehetővé (Jahoda 1979 in Garai 2003, 192. o.).

A személyes és vállalati identitások egymásra hatásán múlik, képes-e egy csoport vagy szervezet az egyéni törekvéseket beilleszteni saját kultúrájába és értékrendjébe, és az egyének, szubkultúrák kölcsönhatása milyen csoportszintű identitást hoz létre. „A célok gyakorta a szervezeti szereplők közötti bonyolult interakciókból születnek, és fejlődnek tovább, vagy azokat a szervezeti szereplők számára kiosztott szerepek határozzák meg – ez az ún. a „pozíciód formál Téged” szabály” (Allison 1971 in Fukuyama 2005, 72. o.). Tehát azoknak az egyéneknek hangsúlyos szerepük van a szervezeti kultúra megformálásában, a normák kialakításában és megtartásában, akik érdekelték a szervezet sikerességében és jövőjében, és kötődnek valamilyen szinten a szervezet működéséhez.

A kényszer (például családi vállalkozás esetében kényszerű pozícióvállalás) és kizárólagos (az egyik csoporttagság kizárja a másik csoporthoz való tartozást) identitás is, melyek szituációkhoz és szerepekhez köthetők (March 2000), és a családi vállalkozások esetében ezek az identitásproblémák konfliktushoz vagy szervezetfejlesztési válságokhoz vezethetnek. Nem véletlen, hogy a családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom egyik legfontosabb területe a vezetésben bekövetkező generációváltás (Málovics–Vajda 2012). A szituációhoz kötött identitásváltás természetes és rutin folyamat, minden helyzet előhívja a megfelelő

identitást, ami alapállapotban nem okoz kognitív disszonanciát (Festinger 2000). A kényszeridentitások gyakran konfliktusból adódnak és konfliktushoz vezetnek, mivel lényegesen meghatározza az egyén önmeghatározását, miközben többnyire nem az egyén saját akaratából következett be a változás.

Lewin szerint “a csoport több és más, mint tagjainak összessége, mivel a csoportnak saját céljai vannak”. A csoporttagok egymástól való függése adja gyakran a csoport lényegét. “Az egyén körülményeiben bekövetkező változás nagymértékben közvetlenül azon csoport helyzetének megváltozásából fakad, amelynek része az egyén” (Lewin 1985 in Szeles 2001, 89. o.). A csoport tehát eleve konfliktusveszélyes közeg, a családi vállalkozások esetében azonban a szerepek halmozódása, összefonódása további terhet jelenthet.

Amennyiben tehát családi vállalkozásról beszélünk, nem kerülhető el a családi és üzleti szerepek összefonódásából, adott esetben konfliktusából adódó hatások vizsgálata, amely mind a vállalati kultúrában és identitásban, mind a vállalkozás magatartásában, döntési folyamataiban, így hatékonyságában is megmutatkozik.

6. A vizsgált családi vállalkozás jellemzői

A vizsgált vállalkozás átlagos létszáma 6–8 fő, 3 tulajdonos aktívan részt vesz a vállalkozásban.

Tulajdonosok és tulajdoni hányaduk a vállalkozásban: Róbert 40% + Éva 40% + István 20%

A tulajdonosok pozíciója a vállalkozásban és a közöttük lévő családi viszony:

- Róbert: ügyvezető,
- Éva: garanciakezelés, ügyfélmenedzsment (volt feleség),
- István: raktáros (az ügyvezető, Róbert édesapja)

Alkalmazottak:

- Márka-és ügyfélkapcsolat menedzserek
- Bolti eladó
- Erik (könyvelő, pénzügyi szakember)
- Viszonteladók

A tulajdonosok a vállalkozás alapításakor egy családot képeztek, később azonban a házaspár elvált. Éveken keresztül kerestek megoldást a volt feleség tulajdonhányadának kivásárlására, de egyik lehetséges új megoldás sem jelentett annyi előnyt, amiért érdemes lett volna változtatniuk. Ezt indokolta a feladatok

képesség alapú felosztása, amely főleg spontán alakult a vállalkozás indulása óta, és a munkakörök erős összefonódását eredményezte. Stabil, a családon kívülről alkalmazott munkavállaló csupán a könyvelő, a többi alkalmazott másfél-két évig maradt átlagosan a cégnél. Jellemző a távmunka, illetve az egymástól távol végzett munka, ami a vállalkozás profiljából is adódik (réspiacon speciális termékeket forgalmaznak viszonteladóknak, a kapcsolattartás ezért kiemelt jelentőségű. Viszonylag kis számú viszonteladói csoport érintett az értékesítésben, és a forgalmazott márkák száma is csekély. Jellemző, hogy a számos személyes háttérű feszültség lehetősége ellenére kevés konfliktus van a működés során, ez azonban sok energiát igényel a résztvevőktől, és gyakran eredményezi a közvetlen interakciók elkerülését. Ez a gyakorlat, illetve az összetett és egymást átfedő munkakörök rendkívül zárttá teszik a szervezetet: belülről jól kialakult, rögzült folyamatok jellemzik, amelyhez nehéz kapcsolódnia egy kívülről érkező munkavállalónak.

Mélyinterjú a vállalkozás két fő tulajdonosával, illetve a szervezet stabil munkavállalójával, a pénzügyi szakemberrel készült, ők hárman vettek részt a személyes jelenlétet igénylő vizsgálatokban, valamint a kérdőíveket is ők töltötték ki. Interjú készült két újonnan alkalmazott munkavállalóval is, akik baráti viszonyban álltak a tulajdonosokkal, így viszonylagos rálátásuk volt a vállalkozásra és annak piacát is jól ismerték. Azonban közvetlen tapasztalatuk a szervezettel kapcsolatban még nem volt olyan mértékűnek tekinthető, hogy ugyanazt a vizsgálati módszertant alkalmazzam náluk.

7. Az érzelmek szerepe a családi vállalkozás működésében

Az egyén saját szerepkultúrájához igyekszik igazítani a munkavállalóként vagy vezetőként betöltött szerepeit is. Ezek a szerepek a társadalmi kultúrában, a szocializációban, a személyiségben és a tapasztalatokban gyökereznek. Fokozottan igaz ez a családi vállalkozásokra, ahol a szervezet a mindenki számára ismert családi szerepkultúra miatt sokkal hamarabb (egyések szerint túl korán) alakítja ki szervezeti kultúráját, amit aztán a kívülről érkező új tagokra rákényszerít (Handy 1986). Ez adja természetesen a vállalati kultúra erősségét és stabilitását, de egyben rugalmatlanságát is. Másik lényeges sajátossága a családi vállalkozásoknak a precedens döntési folyamat: a családban kialakult döntési sémákat automatikusan integrálják a szervezeti döntési folyamatokba, miközben a személyes és üzleti döntések nem feltétlenül működhetnek azonos módon, és gyakran a családi és szervezeti szerepek sem fedik egymást. Például a családfelei és cégvezetői szerepek nem kezelhetők azonos sémák alapján, mert ez a hatékonyság gátja lehet: “fel kell parcellázni a szerepeket, különösen a munka és a család között” (Handy 1986, 25.

o.). A családi vállalkozások esetében a szerepek elkülönítése már nem ilyen egyszerű, hiányozhat az éles választóvonal és a szituáció nem feltétlenül szabályozza egyértelműen az előhívott identitást.

Handy szerint "minden ember minden konkrét helyzetben valamilyen szerepet tölt be a többi emberrel fenntartott kapcsolatában" (Handy 1986, 16. o.). A betöltött szerepben nyújtott teljesítményt pedig a belső személyes tényezők (személyiségjegyek, képességek), valamint a szituáció és kapcsolatfüggő tényezők meghatározzák meg.

Milyen problémák lehetnek az egyén által betöltött szerepekkel és hogyan mutatkozik ez meg a családi vállalkozások esetében? Handy nyomán a következő szerepproblémákról beszélhetünk (Handy 1986):

Szerep kétértelműség: nem mindig egyértelmű, kinek hogyan kell viselkedni egy adott szerepében. Előfordulhat, hogy az egyén az elvárásoktól eltérően képzeletben és játssza el szerepét. Ez a vállalkozásoknál problémát okozhat a hatáskörök, elvárások, felelősségvállalás, információs csatornák használata, teljesítményértékelési és ellenőrzési folyamatok vagy éppen a vállalkozáson belüli karrierlehetőségek tekintetében. A munkaköri leírások elvileg megoldást jelentenek erre a problémára, azonban családi vállalkozások esetében még ritkább, hogy a családtag által ellátott feladatot és a szerep sajátosságait egyértelműen definiálják. A kimondatlanul hagyott jellemzők azonban növelik a szereppel kapcsolatos kétértelműséget és bizonytalanságot.

"Nem rúghatom ki az apámat a cégtől, csak mert nem hajlandó számítógéppel dolgozni. Miközben muszáj volt bevezetni egy rendes készletnyilvántartó programot, a CRM is működik már... működne. Így viszont mindig kell valaki, aki apám helyett adatokat rögzít, lekér. Szerinte az a fontos, hogy precízen ellátja a feladatát, nekem viszont arra is kell gondolnom, hogyan lépünk előre." (részlet az esettanulmány során elhangzott vezetői mélyinterjúból).

Szerep összeegyeztethetlenség: előfordulhat, hogy a vezető másképp képzeletben elszerepelt, mint ahogy azt a munkatársak elvárnák. Az illeszkedés hiánya nem családi vállalkozások esetében is a hatékonyság rovására mehet, amikor például egy cégnél másképp áll a fejlesztésekhez a marketinges, a pénzügyi szakember és a mérnök. Legnehezebb feloldani azt a konfliktust, ami az egyén saját értékrendje és a vállalkozásra jellemző normarendszer között feszül. A családi vállalkozások generációváltása, de akár a mindennapi döntések esetében is a hatékonyság rovására menő ellentéteket okozhat, hogy a családtagok mindannyian szervezetcentrikusak ugyan, mégis saját személyes identitásuknak ellentmondó szerepkövetelményeknek

kell megfelelniük. A szerep összeegyeztethetelenség esetében tehát nem a szerepek ellentmondóak, hanem a szerepekkel kapcsolatos elvárások nem illeszkednek.

“Szerintem Robinak (a vezetőnek) következetesebbnek kellene lennie az ügyfelekkel. Az én feladatomban a garanciás problémák kezelése, és mindig meg is egyezünk, hogy ez csak rám tartozik. De az ügyfelek megtanulták, hogy ha Robit (a vezetőt) felhívják, Ő nem tud nemet mondani, és úgymint kicseréli ingyen az alkatrészeket. Én meg azt is nézem, hogy ez mennyibe kerül nekünk, ráadásul én tudom meg utoljára a saját feladatomat. Hiába beszéljük meg (a vezetővel), hogy nem így kellene csinálnia, azt mondja, képtelen keménykedni az ügyfelekkel.” (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból)

Szerepkonfliktus: ugyan külön-külön egyértelműek a szerepekkel szembeni elvárások, mégis konfliktust okoz, hogy egy szituációban egyszerre több szerepet kell betölteni egy személynek. A szerepkonfliktus akkor fordul elő, ha az egyénnek egymásnak ellentmondó szerepeket kell egyszerre betöltenie.

“Ilyenkor csak kapkodom a fejem: az előbb még arról egyeztettünk Évával (társtulajdonos), ki melyik ügyfélhez utazik el, de egy pillanattal később már azon veszekszünk, ki fog addig vigyázni a gyerekekre, amíg mindketten a kiállításokon leszünk, és persze rendszeresen megkapom, hogy nekem könnyebb.” (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból).

Szerephalmozás: a szerepkonfliktusnak az a formája, amikor az egyén ugyan képes elfogadni, hogy a betöltött szerepei ellentétesek, de mennyiségi vagy minőségi szempontból az ezzel járó feladatok túlságosan leterhelőek, és a betöltendő szerepek száma már meghaladja az egyén teljesítési határait.

“Ahogy nőttek a gyerekek és egyre többet tudtam dolgozni a cégnél, olyan feladatokat kaptam, amiknek semmi közük egymáshoz, de épp ezeket kellett megoldani. Aztán persze nálam ragadtak, akár logikus, akár nem. Az egyik pillanatban katalógusokat fordítok és kreatívnak meg precíznek kell lennem, a másokban apósom (tulajdonostárs) helyett megcsinálom a raktárkészlet rögzítését, ami inkább türelmet igényel, aztán jön egy ügyfél és az nekem nagyon fontos, hogy mindig kedves legyek velük. ... A beszállítókkal meg udvariasan, de kökeményen a cég érdekeit képviselni... mindezt úgy, hogy Robi talán egész másképp csinálja.. szóval nem egyszerű, de szerencsére mindig van egy csendesebb időszak, mielőtt felrobbannék.” (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból).

Szerephiány: olyan szerepkonfliktus, amely során az egyén énképe a szerephez tartozó alacsony elvárások miatt sérül. Jellemzően helyettesítés, ellenőrző típusú feladatok ellátása során nyilvánul meg, vagy amikor túlképzett munkavállalót

alkalmaznak alacsonyabb összetettségű munkára vagy pozícióra. Családi vállalkozások esetében gyakori, hogy a családtag kvalitásaitól messze álló, egyszerűbb munkát lát el a cégben.

“Nem tudom, jó-e apámnak, hogy tulajdonképpen raktárosként dolgozik, pedig Ő az egyik tulajdonosa a cégnek. Mindig azt mondja, hogy ne aggódjak, Ő egyébként is szívesen csinál bármit, amire a cégnél szükség van, de néha látszik rajta, hogy unatkozik. Viszont ez még mindig jobb neki, mintha otthon ülne, vagy egy vadidegen helyen dolgozna.” (részlet az esettanulmány során elhangzott vezetői mélyinterjúból).

Mindezek a szerepproblémák szerepstresszt okoznak, ami nem feltétlenül jelent negatívumot. A hatás attól függ, hogy az egyén hogyan kezeli a stresszt, motiválja (szerepkihívásnak éli meg) vagy blokkolja teljesítményét (és szereptúlterhelést okoz).

“Őszintén szólva ez nem volt könnyű döntés, amikor elváltunk. Kedvem lett volna kiszállni a cégből, és Robi (tulajdonos/vezető) is rendszeresen felhozta ezt a témát, de ott voltam két gyerekkel, akiknek jót tett, hogy nem egy átlagos munkahelyen dolgozom reggeltől estig. Nekem ez kényelmes volt, amíg játszottak a gyerekek, megírtam az e-maileket, megrendeltem a termékeket.” (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból).

A szereptúlterhelés esetén várható tünetek a kommunikációs nehézségek, a gyenge munkamorál, illetve a szervezetben állandósuló feszültség. A túlterhelés megoldása általában az elfojtás (gyakran a problémák éelhallgatása, bagatellizálása, elviccelése formájában), a visszahúzódás (akár a szervezetből való kilépés formájában), vagy a beletörődés (az egyén képes elfogadni és beépíteni az életébe a szereptúlterhelést, mind állandó állapotot).

A konfliktusok nem csak egyének, hanem csoportok között is fennállhatnak például aktuális érdekellentétek, pozíciójavítási szándék, erőforrásokért való versengés miatt. Családi vállalkozások esetében fennáll a veszély, hogy a szervezet nem tényleges üzleti vagy szervezeti érdekei alapján bomlik (érdek)csoportokra, hanem létezik ezzel párhuzamosan, a szervezeti felépítéstől függetlenül (és gyakran erősebb hatással) egy család – munkavállalók választóvonal, ami nehezíti a konfliktusok kezelését, az érdekegyeztetést. Haslam szerint ez a dualitás más kezelési megoldásokat igényel a csoportközi konfliktusok esetén (Haslam 2004). Simon is megkülönböztet egyén és csoportok közötti szervezeti konfliktust (Simon 1982), és a csoport esetén legfontosabb forrásként az erőforrásokért való versengést, a különböző alternatívák preferálását és ezáltal érdekcsoportokra bomlást, illetve a csoporttagok kölcsönös függőségét határozza meg, a megoldást pedig a független

információforrások számának növelésében látja. A transzparencia, a családi és szervezeti érdekek közelítése és a család, mind szervezeti csoport minél magasabb szintű integrálása a szervezetbe segítheti a a családi vállalkozások érzelmi túlterhelésének csökkentését, a konfliktusok megelőzését, és a hatékonyabb szervezetté válást.

A szervezet, mint csoport egyben az egyének közötti kapcsolatrendszer, hálózat dinamikus leképezése is. Az egyének közötti interakciók tartják fent és működtetik ezeket a kapcsolatokat, amelyet jelentősen befolyásol, hogy a csoporttagok milyennek látják egymást, mit gondolnak saját és más csoporttagok szerepéről. Az egyéni percepció határozza meg, hogyan értékeli a másik magatartását vagy kommunikációját. Az interakciókat a személyiségjegyek és az érzékelés mellett befolyásolja a személyek közötti viszony is, ami egy családi vállalkozás esetében szintén fontos tényező.

Mamatoğlu (2010) szerint az identitás felosztás három fő szintre osztható fel (foglalkozási + csoport + szervezeti). Morrow 1993 (in Savareikienė–Daugirdas 2009) szerint a munkavállaló kapcsolódási pontjai a szervezeten belül a következők: a vezető, a vállalat, a csoport és a hivatás, és ezek egyben meghatározzák a lojalitást, mint érzelmi elköteleződés szintjeit. Allen és Meyer szerint (Allen–Meyer 1990) a lojalitás inkább típusa szerint határozható meg, így megkülönböztetnek folytonos, gazdasági jellegű (racionális), normatív (normáknak és szokásoknak alárendelt) és érzelmi (szinergikus identitás alapú) motivációs háttérű lojalitást. A családi vállalkozás esetében a lojalitás alapja nem csupán a vállalkozás, hanem a családi kötelezések, interakciók és szerepek is áthatják a vállalat iránti elkötelezettséget – akár a többi rovására is (például a generációváltás érdekében a vezető pozíciót átvállaló felnőtt gyermek feladja tanult hivatását, hogy a családi vállalkozás ne kerüljön „idegen kézbe”).

“Persze amikor apámnak baja van, egyből hozzám jön. Ha egy sima idegen raktárosunk lenne, szerintem fele ennyit nem látnám, így viszont rendszeresen nálam landolnak apám munkával kapcsolatos problémái. Mert mi jó viszonyban vagyunk, és velem könnyebben megoldja a bajait. Mondjuk az is igaz, hogy én is bármikor fordulhatok hozzá... egy sima alkalmazott valószínűleg nem rohángalna este 7-kor még egy csomagot összekészíteni. Szóval általában jó, néha meg nem egyszerű, hogy az apám is a cégben dolgozik.” (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból).

A szervezeten belüli *interakciók* mind mennyiségük, mind minőségük alapján lényegesek a vállalkozás eredményessége szempontjából. Az egyének és csoportok közötti kapcsolatok befolyásolják a munkamorált, a normákat, a termelékenységet (Handy 1986). A csoporttagság megítélése (alacsony vagy magas a csoport jelentősége, elfogadottsága a szervezeten belül) befolyásolja az egyén saját

identitását is, és ez a kimondatlan „csoporttranszor” determinálhatja az elutasított vagy preferált interakciókat a szervezetben belül. Az interakciókra fizikai tényezők is hatnak: a fizikai közelség növeli az interakciók számát, míg a fizikai korlátok megakadályozhatják a csoportént történő funkcionálást (táv munka reális veszélye). „Az interakció általában erősíti az együttműködés érzését” (Handy 1986, 67. o.), és az ellenszenv csökkenti az interakciók számát. Reális veszély ez olyan családi vállalkozások esetében, ahol a családtagok közötti esetleges rossz viszony, időszakos (akár családi szerepeikből átemelt) feszültségek terhelik az interakciókat, torzítva ezzel a normál működési folyamataikat. A kapcsolatok érzelmi túlterheltsége pozitív elmozdulás esetén is kiválthatja az interakció elkerülését.

“Erikkel (pénzügyi szakember) a legegyszerűbb együtt dolgozni: precíz, jó ötletei vannak, önállóan elvégzi a feladatát, és nem kell folyton arra figyelnem, mit gondol valójában. Tiszta ügy, együtt dolgozunk és kész. Évával és apámmal (társ tulajdonosok) gyakran van valami plusz, nekem meg nincs mindig energiám ezekre a dolgokra odafigyelni... Néha inkább megcsinálók valamit akkor is, ha nem az én dolgom... de inkább ez, mint egy veszekedés vagy egy rosszul időzített beszélgetés, amire néha tényleg semmi időm nincs” (részlet az esettanulmány során elhangzott vezetői mélyinterjúból).

Bármilyen döntési helyzetben is találja magát a vállalkozás vezetője, mindig befolyásolni fogja a saját vezetési stílusa és személyisége (értérendszer, életkora, szereptudata, kockázattűrőse, stb), a szervezet tagjai (elvárásaik, múltbeli tapasztalataik, szaktudásuk, motiváltságuk), a konkrét feladat (célja, fontossága, bonyolultsága és a megvalósítás technikai lehetőségei) és a környezeti tényezők (ami tartalmaz minden olyan korábbi eseményt, kapcsolatot, információt, normarendszert, ami hatással van az adott szituációban részt vevők érzékelésére, szerepére). Ezen tényezők optimális illeszkedése szükséges a szervezet hatékony működéséhez.

A vezető elfogadottsága nagyban függ a hatalma forrásától. Általában pozícióból eredő „törvényes” hatalom vagy a szaktudás a hatalom forrása, de a szakirodalom elismeri a jutalmazásra, illetve a karizmára, a személyiség erejére épülő (Garai 2003) hatalmat. Karizmatikus az a személy, akinek „sokkal nagyobb az esélye arra, hogy hatást gyakoroljon a többiekre, mint bárkinek, aki az ő hatásérvényesítés szempontjából értékelt helyére kerülne” (Garai 2003, 138. o.). Bass szerint (Bass 1985 in Babcock-Robertson–Strickland 2010) a karizmatikus vezető rendelkezik azzal a hatalommal, erővel és befolyással, ami váratlan vagy nem egyértelmű szituációkban segíti a hiányosságok feloldását, és visszatéríti a tiszta stratégiai vízióhoz a motivációkat.

8. Módszertani problémák, az érzelmek torzító szerepe a kutatásban

A mélyinterjúkból vett idézetek alátámasztották a szerepekkel összefüggő problémákat, és jelzik, hogy a szerepstressz hat az interakciók mennyiségére és minőségére, indirekt módon a vállalkozás teljes működésére. természetesen nem családi vállalkozások esetében is létezik egyének vagy csoportok közötti konfliktus, ez azonban inkább alakítja, mint torzítja az eredményeket. A családi vállalkozások esetében fennálló dualitást kezelnie kell a módszertannak.

A vállalati kultúra mérésére alkalmazott Alexander-teszt a következő területeken méri a vállalkozás jellemzőit: szervezeti/személyes büszkeség (megfeleltethető a vállalattal és értékeivel való azonosulással, ami az identitás vizsgálatok alapja), vezetés/szupervízió, teljesítmény/kitűnőség, jövedelemzőség/költséghatékonyság, csoportmunka/kommunikáció, kollegális/munkatársi kapcsolat, ügyfélkapcsolatok, tréning/fejlesztés, innovációs készség/kreativitás, őszinteség/nyíltság. A vizsgált vállalkozás esetében a következő területek bizonyultak erősek: a vezetés/szupervízió, ezt követi az ügyfélkapcsolatok és a teljesítmény/kiválóság, majd az őszinteség/nyíltság. Alulértékelt terület a szervezeti/személyes büszkeség, valamint a kollegális/munkatársi kapcsolat. Utolsó helyre, ráadásul rendkívül alacsony értékkel került a jövedelemzőség/költséghatékonyság területe és a kollegális kapcsolatok. A családi vállalkozások esetében a jövedelemzőség ambivalens cél: lényeges motívum, mivel a család teljes bevétele függhet a vállalkozástól. De ahogy az interjúk során a vizsgált vállalkozás tulajdonosai elmondták, ha a cég bevételei eléri a számukra elegendő szintet, fontosabbá válik, hogy hogy érzik magukat nap mint nap a saját vállalkozásukban, így a jövedelemre koncentráció valójában nem fontos. Kérdés, hogy ez mennyire veti vissza a növekedési célokat, és gátja-e a fejlesztéseknek, folyamatok racionalizálásának. A munkatársi kapcsolatok alulértékelésének hátterében a szerepstressz és a konfliktusok elkerülésének folyamatos feladata állt.

A kutatás során alkalmazott egyéb tesztek (például személyiség értékelő GAP analízis) segítségével is bebizonyosodott, hogy a szervezet tagjai (családtag, tulajdonos, és kívülről érkező tag) egyaránt azonos szerepelvárásokat fogalmaz meg a vezetéssel és ügyfélkapcsolattal, őszinteséggel kapcsolatban, és az eredmény többnyire megfelel is a várakozásaiknak. Feltűnt azonban, hogy az átlagos értéket kapott tényezőknél pókháló diagrammal ábrázolva az eredményeket és a szórást is vizsgálva az egyes vizsgált területek esetében "klikkek" azonosíthatók be. Ezek azokban az esetekben fordultak elő, amelyek az interjúk során is megosztották a társaságot (mint például a csoportmunka/kommunikáció, vagy a szervezeti/személyes büszkeség).

A válaszok alapos vizsgálata után a következő törésvonalakat lehetett azonosítani a vizsgált vállalkozásnál:

1. Tulajdonos /alkalmazott érdekcsoport:

Róbert (ügyvezető, tulajdonos) + Éva (tulajdonos) ↔ Erik (alkalmazott)

A tulajdonosi és alkalmazotti szemlélet eltérő nézőpontja adja a választóvonalat a szervezetben. Paradoxonnak hat, de amíg a tulajdonosok számára a jövedelmezőség nem fontos tényező, addig az alkalmazott szívesebben látna növekedést, fejlesztéseket. A pénzügyi szakember naprakész adatokkal rendelkezik a vállalkozás cash-flow adatairól, és rendszeresen egyeztet az ügyvezető tulajdonossal pénzügyekben. Alkalmazottként így nagy rálátása van a vállalkozás bevételeire, és biztonságigénye, valamint kockázatértékelése is a munkavállalói pozícióját tükrözi. A vállalkozásból származó saját bevételét, fizetését biztosítottabbnak látná hosszú távon, ha a vég racionálisbban működne, és stabilabb jövőképpel rendelkezne. A tulajdonosoknál nagyobb jelentősége van az önmegvalósítási motívumnak.

2. Interakciók és az információ asszimetriája alapján kialakult csoportok:

Róbert (ügyvezető, tulajdonos) + Erik (alkalmazott) ↔ Éva: (tulajdonos)

A konfliktusok elkerülése miatt és a munkakörök felosztásából adódóan az ügyvezető lényegesen gyakrabban egyeztet a pénzügyi szakemberrel, mint a másik tulajdonostársával, akivel az interakciók a szükséges minimumra korlátozódnak. Ezért a társtulajdonos cél, információ, értékelés tekintetében alulinformált vagy későn jut megfelelő információhoz.

3. Ügyvezető / alkalmazott érdekcsoport:

Éva (tulajdonos) + Erik (alkalmazott) ↔ Róbert (ügyvezető, tulajdonos)

A társtulajdonos a szervezetre jellemző munkamegosztásból és információs asszimetriából adódóan gyakran kerül egy érdekcsoportba a kívülről érkező tagokkal. A vállalkozás működését érintő folyamatokban és a stratégia alapkérdéseiben az ügyvezetőnek van végső döntési hatásköre, a társtulajdonos nem is igényel ügyvezetői jogköröket. Ezért gyakran passzív elfogadója a döntéseknek, és ebben a tekintetben az alkalmazotti csoportba tartozik.

Az eredmények alapján látszik, hogy az egyébként minden szervezetre jellemző informális csoportok kialakulását a családi vállalkozások esetében gyakran

áthatja az egyének családi kapcsolata. Kérdés, milyen mértékben torzítja ez a jelenség a standard szervezetdiagnosztikai módszertanok eredményeit, és milyen szinten kell beemelni egy vállalati kultúra vizsgálatba duális szinten meghúzódó konfliktusokat.

9. Összegzés

A családi vállalkozások szerepproblémái és összetett kapcsolati hálója, viszonyrendszere tehát torzíthatják az egzakt felméréseket, és mindenképpen indokolt a kérdőíves vizsgálatok szórásvizsgálata, valamint a mélyinterjúk, fókuszcsoporthoz, kísérletek alkalmazása a kapcsolati háló dualitásának feltárására. Schein szerint sem alkalmas és elegendő a kérdőíves módszer a vállalati kultúra feltárására. A kérdőívek előnye (standardizáltság) egyben hátránya is: megakadályozza, hogy az adott szervezetre jellemző sajátosságokat tárja fel a vizsgálat. A környezeti tényezők, kiszámíthatatlan hatások vizsgálatához a megfigyelés és a strukturálatlan interjúk alkalmasabbak, mivel feltárható az adott vállalatra érvényes párhuzamos normarendszer, csoporthatások, konfliktusok.

A családi vállalkozások esetében a halmazott szerepproblémákból adódóan nagyobb az esély arra, hogy hatékonyságuk nőjön vagy csökkenjen az érzelmi többlet miatt. Fontos azonban, hogy a negatív spirál nem jelent megváltoztathatalan állapotot: az esettanulmányban szereplő vállalkozás tudatában volt korlátainak, és változtatni is tudott ezeken a meglévő keretein belül. Handy szerint "a vállalkozások céljai ritkán egyértelműek. Néha egyszerűbb úgy tekinteni a profitot, mint egyéb vállalati célok eléréséhez szükséges tényezőt" (Handy 1986, 81. o.). Ilyen motívumok lehetnek a fennmaradás vagy a növekedés, belépés új piacokra, jó hírnév biztosítása, munkalehetőség biztosítása. Utóbbi családi vállalkozások esetében különösen fontos, hiszen recesszió esetén nem jelenthet reális opciót a létszámleépítés, ha a munkavállalók valójában családtagok, és ezzel a költségprobléma ugyanúgy "családon belül" marad. Gyakran jelentenek kötöttséget a családi kötelek, mivel nem lehet tisztán racionális elvek mentén fejleszteni a szervezetet. A vizsgált cég esetében nem merülhetett fel megoldási opcióként egyik tulajdonos távozása sem a cégtől, a szervezetnek a meglévő korlátok figyelembe vételével kellett javítania hatékonyságát, tekintettel az érzelmi terheltségű interakciókra.

Ez az érzelmi teher pedig módosíthatja a szervezetdiagnosztikai vizsgálat eredményeit. A vállalati identitás elemzése során a szervezeti tényezők minél alaposabb feltárása és analízise szükséges a hipotézisek vizsgálatához, de az esettanulmányok (és a példának kiemelt vizsgálat) eredményei alapján ez a torzítás

kezelhető. A tesztvizsgálatok szerint tekintettel kell lenni a családi vállalkozás sajátosságaira, így az érzelmek többszerepére a szervezetben. A kutatás célja azonban nem teszi szükségessé teljesen különálló, családi vállalkozásokra alkalmazható módszertan kidolgozását: szükséges, de elégséges a családi vállalkozások jellemzőinek beemelése a szervezeti diagnosztikai módszertanba a kutatás folytatásakor.

Felhasznált irodalom

- Akerlof, G. A. – Kranton, R. A. (2005): Identity and the Economics of Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 1, Winter, pp. 9–32.
- Allen, N. J. – Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1–18.
- Almási A. (2012): *Viselkedésgazdaságtan házidolgozat*. SZTE PhD képzés.
- Amabile, T. M. – Schatzela, E. A. – Monetta, G. B. – Kramer, S. J. (2004): Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 1, pp. 5–32.
- Ashforth, B. E. (2001): *Role transitions in organizational life. An identity-based perspective*. Lawrence Erlbaum Associates, London.
- Babcock-Robertson, M. E. – Strickland, O. J. (2010): The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144, 3, pp. 313–326.
- Balmer, J. M. T. (1995): Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*, 21, 1, pp. 24–26.
- Balmer, J. M. T. (1997): Corporate Identity: Past, Present and Future. Working Paper Series, Department of Marketing, The University of Strathclyde in Glasgow.
- Balmer, J. M. T. (2007): *Comprehending Corporate Marketing and the Corporate Marketing Mix*. Working Paper Series, Working Paper No 06/08, Bradford.
- Balmer, J. M. T. – Gray, E. R. (2000): Corporate Identity and Corporate Communications; Creating a Competitive Advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32, 7, pp. 256–261.
- Balmer, J. M. T. – Soenen, G. B. (1999): The acid test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15, 1–3, pp. 69–92.
- Barabási A. L. (2008): *Behálózva*. Helikon Kiadó, Budapest.
- Barakonyi K. – Lorange P. (1993): *Stratégiai management*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Csordás T. (2008): *Corporate identity with special regards on the human factor*. PhD dissertation. University of Miskolc, Hungary.

- Dévai P. (2004): Milyen előnyöket kínál a vállalati márkanév?
(http://dokutar.omikk.bme.hu/collections/mgi_fulltext/marketing/2004/01/0107.pdf)
Letöltve: 2012. okt. 28.
- Festinger L. (2000): *A kognitív disszonancia elmélete*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Fukuyama, F. (2005): *Államépítés*. Századvég Kiadó, Budapest.
- Garai L. (2003): *Identitásgazdaságtan - Gazdaságpszichológia másképpen*. Tas Kiadó, Budapest.
- Gém E. (szerk.) (2006): *A KKV szektor feltérképezése az infokommunikációs szektorban*.
Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület, Budapest.
- Haire, M. (1974): *Pszichológia vezetőknek*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- Hámori B. (1998): *Értelemgazdaságtan*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Handy, C. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Könyvkiadó vállalat, Budapest.
- Handy, C. (2008): *Az üres esőkabát*. Manager Könyvkiadó, Budapest.
- Haslam, A. S. (2004): *Psychology in organizations. The social identity approach*. Sage.
- Hodgkinson, G. P. – Healey, M.P. (2011): *Interorganizational macrocultures: A multilevel critique. The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Second Edition, 16, 1, pp. 291–316.
- Hoványi G. (2007): *Vállalati kultúra, üzleti stratégia és versenyképesség*.
www.hovanyig.hu/Vallalatikultura.doc. Letöltve: 2010. nov. 17.
- Hunyadi Gy. – Székely M. (szerk.) (2003): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Jameson, D. A. (2007): Reconceptualizing cultural identity and its role in intercultural business communication. *Journal of Business Communication*, 44, 3, pp. 199–235.
- Ket de Vries, M. (2006): *The Leader on the Couch. A clinical approach to changing people and organizations*. Wiley, San Francisco.
- Kilduff, M. – Krackhardt, D. (2008): *Interpersonal networks in organizations*. Cambridge University Press.
- KSH jelentés (2011): *A kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban*. KSH, Budapest.
- Laki M. (1998): *Kisvállalkozás a szocializmus után*. Közgazdaságtani Szemle Alapítvány, Budapest.
- Laki M. – Szalai J. (2004): *Vállalkozók vagy polgárok?* Osiris Kiadó, Budapest.
- Málovics É. (2004): Szervezeti kultúra és identitás. In Czagány L. – Garai L. (szerk.): *A szociális identitás, az információ és a piac*. SZTE GTK Közleményei, JATE Press, Szeged, 151–167. o.
- Málovics É. – Vajda B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái. In Bajmócy Z. – Lengyel I. – Málovics Gy. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged, 378–393. o.
- Mamatoğlu, N. (2010): Moderator Role of Employees' Personality Factors in Relationship between Leader Behavior Perceptios and Dimensions of Organizational Identity. *Turkish Journal of Psychology*, 25, 65, pp. 98–100.
- March, J. G. (2000): *Bevezetés a döntéshozatalba*. Panem Kiadó, Budapest.
- Németh G. – Kis T. L. – Virág I. – Bodor P. – Kisházy G. (2010): Szerda-modell.
www.cova.hu

- Oldham, G. R. – Cummings, A. (1996): Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 3, pp. 607–634.
- Olins, W. (1989): *Corporate identity*. Thames and Hudson, London.
- Olins, W. (1995): *The new guide to identity*. Gower.
- Sándor I. (2003): *A marketingkommunikáció kézikönyve*. ANT Stúdió, Budapest.
- Savareikiene, D. – Daugirdas, L. (2009): Forms of Expression of Employee Loyalty Socialiniai tyrimai. *Social Research*, 2, 16, pp. 86–93.
- Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership*. 4th edition. Josses-Bass, San Francisco.
- Simon, H. A. (1982): *Korlátozott racionalitás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Szeles P. (2001): *Arculatelmélet – A hírnév ereje*. Alapítvány a public relations fejlesztéséért, Budapest.
- Szerb L. (2008): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás & Innováció* 2, 2, 1–35. o.

A kis- és középvállalkozások vezetésének változása az utódlás aspektusából

Bogdány Eszter – Csizmadia Tibor

Hazánkban elsősorban az 1980-as évektől kezdtek el a kis- és középvállalkozások (KKV) menedzsment szempontú megközelítéseivel foglalkozni, amely a rendszerváltást követően központi kutatási területté vált. Mind nemzetközi, mind pedig hazai szinten egyre erőteljesebb az a generációváltás okozta nyomás, amely a vállalkozások utódlását helyezi előtérbe. Így elengedhetetlen azt a kérdést feltenni, hogy vajon a KKV az utódlás folyamatában jelenleg hol állnak és milyen jövőre számítanak.

Kutatásunk célja feltárni a hazai KKV körében az utódlás típusainak sajátosságait, valamint utódlási folyamatuk állapotát. Az utódlási folyamat állapotának vizsgálata a szakirodalom alapján leszűkített három legfontosabb vezetői szerep feladatköreinek kidolgozásával történt, melynek során törekedtünk mind kvantitatív, mind pedig kvalitatív módszerek alkalmazására. A kialakított szerepkörökhöz tartozó főkomponensekkel bemutatható a KKV jelenlegi és kívánatos utódlási állapota, mely rámutatott, hogy kevés az olyan KKV, amely utódlás tekintetében élen járna, és már az alapító-tulajdonostól elválva a vezetői szerepek tekintetében a professzionizált működés alapjait megteremtette.

Kulcsszavak: kis- és középvállalkozások, utódlás, vezetői szerepkörök, professzionizáció

Köszönetnyilvánítás: A kutatás a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

1. Bevezetés

A vállalkozások vizsgálatának gyökerei hosszú évtizedekre nyúlnak vissza, hazánkban dinamikusabban kezdtek a témával foglalkozni az 1980-as évektől. A rendszerváltást követően erőteljes vállalkozó-alapítási hullám indult meg, ami alapvetően a törvényi szabályozások engedte szabad vállalkozás-indítási kereteknek köszönhető. A gyors alapítási hullám nem csak a foglalkoztatás növekedését befolyásolta, de egy olyan magánkézben lévő vállalkozási kör kialakulását is

Magyarországon, ami a rugalmasság, az adaptáció és a gazdaságélénkítés alapjait teremtette meg. Ezen szerepe a hazai KKV-nak mind a foglalkoztatáshoz, mind pedig a nemzetgazdaság teljesítményéhez való hozzájárulásuk szempontjából jelenleg is fontos, annak ellenére, hogy „kevés a dinamikus, gyorsan növekvő kisvállalat”(Szerb 2007, 2. o.), az úgynevezett „gazella”. Ami azt a kérdést veti fel, hogy vajon a gyorsan kialakuló, rugalmasságra és adaptációra alkalmas vállalkozási-kör miért nem fejlődött tovább?

2. Utódlás szakirodalmi háttere

Az Európai Bizottság becslése szerint az elkövetkező tíz (négy) évben az Európai Unió tagországaiban közel 6 millió kisvállalkozás tulajdonosa fog nyugdíjba vonulni (EKB 2008, 25. o.). Ezen nagy arány előrevetítheti számunkra azt a feltevést, hogy olyan vezetőkre van szükség, akik a szervezeteket életben tudják tartani, azokat akár a növekedés pályájára tudják állítani és professzionizmusukkal meg tudják valósítani, hogy az adott szervezetek már a tulajdonostól elválva is megfelelően működhessenek.

Az utódlás-kutatás kiindulópontja Grusky (1960) nevéhez köthető, aki szerint az utódlás „a kulcsegység cseréje vagy helyettesítése” (105. o.), utalva arra, hogy az utódlás kérdése egy szervezet életében a kulcspozíciók változását eredményezheti. A kezdeti utódlás-kutatások főként a (kulcs)vezetői pozíciók átadására koncentráltak, Barry (1975) hívta fel a figyelmet arra, hogy az utódlást kétfelé kell osztani, beszélhetünk menedzsment- és tulajdon átadásról. Ezzel is feltételezve, hogy az utódlás során az utódlásban résztvevők (átadó-átvevő) különböző kombinációi jelennek meg a család és a professzionális menedzsment is beleértve. Számos kutató felhívta a figyelmet arra, hogy az utódlást nem lehet csupán egyetlen eseményként értelmezni, annak folyamat jellegét kell vizsgálni.

A családi utódlás folyamat jellegének vizsgálatára Handler (1990) folyamat-modellt alkotott, és az alábbiak szerint definiálta az utódlást: „egy kölcsönös szerepcsere kiegyenlítési folyamat a vállalkozó és a következő generációs családtag(ok) között” (Handler 1990, 48–49. o.).

Lansberg (1988) „The Succession Conspiracy” című alapműve a családi vállalkozások alapmodelljét, és az abban megjelenő szereplők utódlásban való motivációját és annak változását mutatja be. Alapmodelljének továbbfejlesztése közel tíz év alatt olyan, a családi vállalkozások fejlődési fázisait leíró konceptuális modell kifejlesztését tette lehetővé, amely szorosan érinti az utódlás fogalmát és kapcsolja össze az életciklus vizsgálattal. Lansberg (1999) modelljének alapvető következtetései, hogy az utódlás a vezetés és/vagy az irányítás átadása a vállalat

felett. Szerintük a vezetés átadásnak alapvető kérdései, hogy ki fogja vinni a szervezetet, milyen változás fog történni, mikor lesz felelős az eredményért és hogyan realizálódik az eredmény. Míg az utódlás fogalmába beleérthetjük a vezetés átadás mellett a tulajdonlás átadását is, addig a vezetés átadása csak a hatáskörök és felelőségek átadásával foglalkozik.

Az utódlás-kutatás irányzatainak megközelítése három vonalon vizsgálható:

1. a három alapelméleti modell,
2. az utódlás, mint befolyásoló tényező és a folyamatra ható tényezők vizsgálatának integrációs törekvései,
3. az utódlás-tervezés fejlődési folyamata.

A kezdeti kutatások során a három alapelméleti modell felállítása, majd azok ellentmondásainak bizonyítása volt az utódlás-kutatás középpontjában. A három alapmodell a 'common-sense theory' – józanész elmélet; 'vicious-cycle theory' – ördögi kör elmélet, 'ritual-scapegoating theory' – rituális bűnbakkeresés elmélete. Mindez oda vezetett, hogy az 1990-es évek elejére a kutatási eredmények felhalmozódása, sokszor egymással ellentétes eredményekkel, egy integrációs törekvést indított el.

Kesner és Sebor (1994) tett kísérletet egy egységes modell kialakítására annak érdekében, hogy az ellentétes megközelítéseket integrálja, és felhívja a kutatók figyelmét arra, hogy melyek az érintett és kevésbé érintett kutatási területei az utódlásnak. A szakirodalmi integrációra tett kísérletük eredményeképpen összegezték az utódlással kapcsolatos addigi eredményeket egy jövőbeni egységes modell kialakítása érdekében. Mindezek alapján az utódlás négy fő komponensét különböztették meg: előzmények, maga az esemény, a következmények és a kontingenciák (Kesner és Sebor 1994).

Továbbá integrációs törekvésük mellett arra is felhívták a figyelmet, hogy melyek azok a területek, melyekkel a kutatók egyáltalán nem vagy csak kevésbé foglalkoztak. Ilyen tényezők voltak az iparág típusa, a szervezeti kultúra, az utódlás folyamatában a szerep elvárások, a szervezet kora, -típusa, és a folyamat tényezők. Ugyanakkor azt is kiemelték, hogy a szervezet teljesítményével kapcsolatosan (a három alapelmélet bizonyítása) már számos eredmény született és ideje túllépni más utódlással kapcsolatos tényezők vizsgálatára.

Az utódlás, mint funkció megjelenése az 1980-as évekre tehető, ahol az utódlás-tervezés, mint az utódlás egyik sikerfaktora jelent meg a kutatók munkáiban (Zajac 1990, Mandi 2008, Teal et al. 2003, Dai et al. 2011), és azóta is az egyik központi kutatási téma (mely ugyan továbbfejlődött az utódlás-menedzselése felé és számos amerikai vállalat tanácsadási üzletágává). Az 1980-as években az utódlás-

tervezés fontosságát hangsúlyozták, illetve annak megjelenését a szervezetek körében. Ekkor még pontosan nem tudták mit is kell tartalmaznia, vagy pontosan miről is kell szólnia az utódlás-tervezésnek, ezért a fő kutatási irány a hatékony utódlás-tervezés tényezőire helyeződött, ahol főként a tartalmi jellegű tényezők azonosítása volt a cél. Későbbiekben már az integráló jellegű, mind tartalmi, mind pedig a hatékonyság tényezőjét lefedő kutatások születtek, és megjelent az utódlás-menedzsment, mint szervezeti funkció. Jelenleg a kutatások főként a tervezés és menedzsment főbb sikertényezőinek jó és rossz gyakorlatokkal történő tesztelését helyezik a középpontba.

Ahogy a fogalmi meghatározás is rámutatott, a kutatók egyetértenek abban, hogy az utódlás inkább egy folyamat, mint esemény (Churchill–Hatten 1987, Friedman 1987, Handler 1990, Longenecker–Schoen 1978). Nem egyszerűen egy lépés, ahol az egyik pillanatról a másikra átadják az irányítást vagy tulajdonlást, egy több lépéses folyamatként kell kezelni, ami az idők során többször megtörténik, és azzal kezdődik, hogy az átvevő belép a szervezeti működés egy funkciójába. Az utódlás folyamatát két különböző elméleti megközelítéssel lehet értelmezni,

- egyrészt a szakaszos és folyamatos modellek (Longenecker–Schoen 1978, Handler 1989, Harvey–Evans 1995, Stavrou–Swiercz 1998, Keating–Little 1997),
- másrészt az életciklus alapú modellek (Greiner 1998, Adizes 1992, Churchill–Lewis 1983, Churchill–Hatten 1987, Ward 1991, Gersick et al. 1997) segítségével.

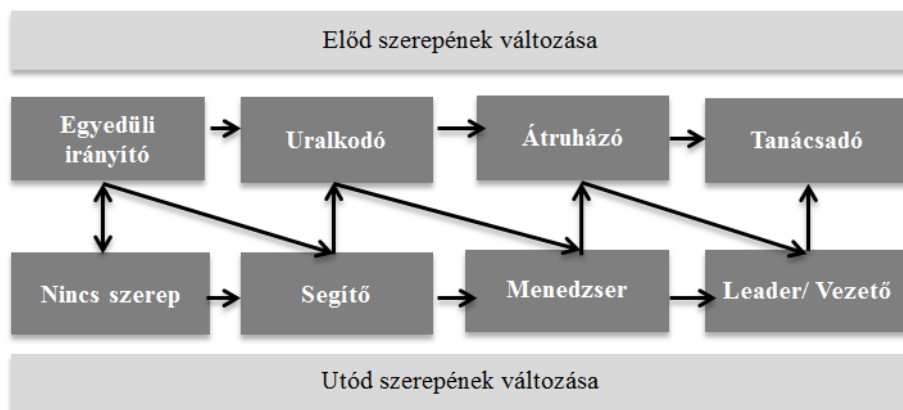
Míg a szakaszos-folyamatos modellek az átadást, mint periodikusan ismétlődő folyamatot értelmezik, addig az életciklus modellek a különböző tényezők mentén próbálják leírni az átadáshoz vezető szervezeti „életet”. Mivel a kutatás erőteljesen a szakaszos, folyamatos modellekhez kapcsolódik, ezen belül is Handler (1989) modelljéhez, így részletesen ezt mutatjuk be.

Az átadás folyamatos modelljei közül az egyik legismertebb Handler (1989) az „utódlás táncának” nevezett modellje. Az átadás folyamatát olyan szakaszokra bonthatjuk, amelyek lehetnek speciálisan az utód érkezése előtti és utáni fázisok (Handler 1989). Handler (1990) modellje azon a feltevésén alapul, hogy 32 családi vállalkozásnál végzett interjúja során azt tapasztalta, hogy „a következő generációs családtagok jelezték, hogy az ő szerepüket az előd szerepe alakította” (43. o.).

Egy olyan kölcsönös szerepcseré folyamatot írt le esettanulmányaival, amelyben a szerepek nem különállóak, hanem az átadási folyamat során folyamatosan fejlődnek. Először nincs szerepe az átvevőnek, majd segítőként, menedzserként és végül vezetőként jelenik meg. Ezzel szemben az átadó, egyedüli

végrehajtó, majd uralkodó végül pedig átruházó és tanácsadó szerepeket vesz fel. A kölcsönös szerepcseré folyamatot mutatja az 1. ábra.

1. ábra Handler kölcsönös szerepcseré kiegyenlítési folyamat modellje



Forrás: Handler (1989, 194. o.)

A tulajdonos szerep kiegyenlítését úgy definiálhatjuk, mint a szervezetben a bevonás és a hatáskör csökkenő szintje időről-időre, személyes (egészség, kor és egyéb érdeklődés), szervezeti (növekedés, változtatás szükséglete, technológiai innováció) és környezeti (turbulencia, bizonytalanság) tényezőkre adott válaszul (Pfeffer–Salancik 1978). Handler ezt a kölcsönös szerepcseré folyamatot az utódlás táncának nevezte, és szerinte a folyamat lassú és aprólékos, középpontjában pedig a vezetői tapasztalat, autoritás, döntéshozatali hatalom és a részesedés átadása áll (43. o.).

Handler (1990) kutatásai alapján négy átadó és négy átvevő szerepet különített el. Az első szakaszban az előd, mint egyedüli irányító jelenik meg, amelynek során az alapvető alapítási és kezdeti vezetési feladatok ellátása a legfőbb tevékenysége. Ekkor a tulajdonos maga a vállalkozás. Az utód szerepe ekkor még nem jelenik meg, melynek oka, hogy még nem létezik, vagy nem ismerték fel annak fontosságát, hogy utódra lenne szükség, vagy a személyes, szervezeti vagy környezeti tényezők változásának nyomása még nem erőteljes. Handler (1989) szerint a generációk kora befolyásolja, hogy az utód mikor realizálja szerepét és fejleszti ki azt a szervezetben. Ekkor a centralizált irányítás és a paternalista kultúra jellemzi a vállalkozásokat. A következő szakaszban az előd felveszi uralkodó szerepét, amely egy kimagasló hatalmat jelent a szervezet felett, legfőbb célja a szervezeti életképesség fenntartása. Az utód, mint segítő már belép a szervezetbe. Limitáltan ugyan, de funkcionális feladatokat ellát, és megtanulja a szervezet

működését. Amikor az előd az átruházó szerepébe lép átadja felelősségét és a felügyeletet a szervezet felett, kezd a vállalkozásból kivonulni, s az utód, mint menedzser a menedzseri feladatok átvételével belép a szervezetbe. Ezen pont a legérzékenyebb része az átadási folyamatnak, Handler (1989) szerint sok vállalkozás el sem jut eddig a pontig, a szakaszon való átjutás függ a kölcsönös bizalomtól, megosztás és delegáció képességétől. Sokszor egymás mellett kell, hogy együttműködjön az átadó és átvevő hosszabb időn keresztül, míg az előd fel nem ismeri az átadás fontosságát. Az átadás utolsó szakaszában az előd már, mint tanácsadó jelenik meg, aktívan nem vesz részt a vállalkozás működtetésében, jellemzően testületi tag. A kulcstényező a szakasz során a szervezettől való elválás nehézsége és annak kezelése, az utód leader-i szerepének kiépítése, s ezáltal a hatalom, befolyás és feladat teljes körű átadása. Handler (1990) szerint az utódlás akkor fejeződik be, ha a vezetői jogok mellett a tulajdonlás jogát is átadják a szervezetben.

A Handler (1989) folyamatos modellje alapján elmondhatjuk, hogy az ideális utódlási folyamat kezdő pontja már akkor elkezdődik, amikor az utód még nem lép be a szervezetbe. A belépési szakasz főként a megismerésre és tanulásra helyezi a hangsúlyt. Majd amikor az utód a formális hierarchia rendszerbe belép, menedzseri funkciókat vagy feladatokat vesz át, mely szakasz akkor ér véget, amikor az előd értékeli az utód munkáját és pozitív kimenet esetén átadja a teljes felelősséget, és mint teljes állású vezető kezd az utód tevékenykedni. Az érett átadás, amikor az előd már kilép a szervezeti funkcióból, feladatból és az utód átveszi az irányítást (leader-i funkciót), s végül az utódlás ott fejeződik be, amikor a tulajdonlás jogát is átadja az előd az utódnak. Mondhatni ideális folyamat lenne, azonban a fenti kutatások a családi vállalkozásokban történő utódlásra koncentrálnak leginkább, ahol nehezen elválasztható az érzelmek szerepe az utódlás kimenetelétől.

3. Kutatás célja és módszertana

Kutatásunk célja a Magyarországon működő KKV átadási állapotának feltáró kutatása, mindehhez olyan vezetői szerepek azonosítása, amelyekkel vizsgálható az átadási folyamat.

A fentiek feltérképezése érdekében három kutatási kérdésre keressük a választ: (1) felállítható-e egy olyan átadott vezetői szerep-profil, amellyel jellemezhető a hazai KKV vezetésének átadási állapota, (2) megjelennek-e a szerepkörökhöz csatolt feladatok a KKV felső vezetői tevékenységében, (3) felmérhető-e a kialakított szerepköri feladatok vizsgálatával az adott cég jelenlegi és kívánatos átadási állapota?

A kutatási kérdések megválaszolása érdekében kvalitatív és kvantitatív módszerek alkalmazására törekedtünk. Kvantitatív módszerek közül matematikai-statisztikai vizsgálatot alkalmaztunk, melyhez kérdőív segítségével gyűjtöttünk adatot, míg a kvalitatív módszerek közül esettanulmányt alkalmaztunk, amelyhez félig strukturált interjúval gyűjtöttünk adatot.

Mindezeket figyelembe véve a nyomtatott kérdőívek kiküldése három körben történt, minden vállalkozás számára egy kérdőív lett kiküldve, személyesen a vállalkozás legfelsőbb vezetőjének (aki az esetek többségében tulajdonosa is volt a vállalkozásnak) címezve. A kérdőívek három hullámban lettek kiküldve – február 21, 28 és március 7 – és minden kérdőív kitöltésére 2 hét határidő állt rendelkezésre, így a végleges határidőre 412 kérdőív érkezett vissza. Az esettanulmány módszer alkalmazásához öt szervezeti és egyéni jellemzők mentén különböző vállalkozást kerestünk meg, melyek jellemzőit az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat Az esettanulmányok kiválasztásának szempontjai

Esettanulmány Jellemzők	1. vállalkozás	2. vállalkozás	3. vállalkozás	4. vállalkozás	5. vállalkozás
Tulajdonosi viszonyok	Családi, tisztán külföldi	Családi, tisztán magyar	Nem családi, tisztán magyar	Nem családi, tisztán magyar	Családi, tisztán magyar
Domináns kultúra	Hierarchia	Klán	Adhokrácia	Piac	Klán
Méret	Közepes	Kis	Kis	Kis	Kis
Utód eredete	Külső	Belső	Külső	Külső	Belső
Tulajdonos kora az első átadásnál	35–49 év közötti	35 év alatti	35–49 év közötti	35 év alatti	35–49 év közötti
Tulajdonos vállalkozásainak száma	sok	1	1	sok	1
Átadás típusa	Funkció Feladat	Funkció Feladat Tulajdoni hányad	Funkció Feladat Tulajdoni hányad	Funkció Feladat Tulajdoni hányad	Funkció Feladat Tulajdoni hányad

Forrás: saját szerkesztés

Az esettanulmány elkészítéséhez strukturált, a kialakított szerepkörök feladatai mentén végighaladó interjút készítettünk a vállalkozások tulajdonos-vezetőivel vagy ügyvezetőivel.

3.1. Vezetői szerepek operacionalizálása

A kis szervezetek működésében az irányítás kérdése elsődleges fontosságú, amelynek prioritása a szervezeti hierarchia minden szintjén megmutatkozik. Működésük alapja a megfelelően kialakított irányítási feladatok szétosztása, és annak hatékony támogatása.

Az előzetesen szakirodalom alapján megvizsgált szerepkörök, a menedzser, a leader és a kormányzó mérésénél feladat alapú meghatározást tartottunk célszerűnek. Melynek oka, hogy a szerepkörök személyiség-jellemzők alapján történő mérése nem vezetett megfelelő mérhetőségre az átadások megértésének tekintetében. Így a szakirodalom alapján meghatározott főbb jellemzőkhöz feladatokat kapcsoltunk. Előzetesen 76 vezetői szerepkörhöz tartozó feladat-tényező felállítását történt meg, melyet több körös tesztelés során végül 38 vezetői feladat tényezőre szűkítettünk le. A szűkítés oka egyrészt az átfedések megszüntetése volt, illetve a több, egymással szorosan összefüggő tényező egy változó által lefedő tényezőbe való sűrítése.

A tesztelések során öt KKV kerestünk fel, ahol a vezetői feladatok leszűkítése a tulajdonos-vezetők véleménye alapján az egyes átfedések és általuk feleslegesnek tartott vezetői feladatok kizárásával történt. Az interjúk első köre során a vállalkozások saját feladatköreiket elemezték, jellemezték a szerint a hármass csoportosítás szerint, amelyet előzetesen felállítottunk. Végül pedig a már véglegesített kérdőív a 38 vezetői feladatra vonatkozó állítását félig strukturált interjú keretei között ugyanezen vállalkozásoknál teszteltük. A kialakított feladatkörök végleges változatát a három szerep szerint a 2. a 3. és a 4. táblázat mutatja.

2. táblázat A kormányzói szerepkör feladatai

A KORMÁNYZÓI SZEREPKÖR FELADATAI:

Misszió kialakítása (vállalkozás létezésének célja, legfontosabb értékek és normák megfogalmazása)
Misszió elfogadtatásának biztosítása (szervezeti érdekek, értékek összehangolása)
A vezetői utódláspolitiká meg határozása (felső szintű vezetők utánpótlásának előre tervezése)
Közkapcsolatok kezelése (kormányzati és helyi közösségek, és a vállalkozás érdekei közötti kapcsolatok koordinálása)
Befektetői kapcsolattartás (befektetőkhöz információk eljuttatása, és a befektetőktől érkező információk közvetítése)
A vállalati felelősségvállalás (A vállalkozás részéről tanúsított tisztességes viselkedés és magatartás biztosítása)
Munkavállalókkal kapcsolatos érdekek kezelése (pl.: munkavállalói érdekvédelmi szervezetekkel kapcsolattartás)
Környezet megóvásához fűződő társadalmi érdekek kezelése (környezeti hatások kommunikálása)
A nyilvánosság tájékoztatása (a vállalkozás eredményeiről, célkitűzéseiről, problémákról és azok megoldásáról)
Kiemelt ügyfelekkel, stratégiai partnerekkel találkozókon való részvétel (észrevételek, és visszajelzések)
Adományozás, szponzoráció, mecenatúra és más támogatásokról való döntés (kultúra, művészet, sport)

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a 2. táblázat is mutatja, a kormányzói szerepkörök vizsgálata során a végleges feladatok kialakításánál arra törekedtünk, hogy a kormányzó az érintettekkel kapcsolatos érdekek irányítását, a felelős vállalatirányítás közben tartását, és az alapvetően a vállalkozások irányát kijelölő utakhoz szükséges értékek, normák kialakítását és azok formálását jelentse.

3. táblázat A leader-i szerepkör feladatai

A LEADER-I SZEREPKÖR FELADATAI:
Jövőkép megfogalmazása (helyzetkép ahova a vállalkozás el akar jutni)
Jövőkép elfogadásának biztosítása (olyan jövőkép megfogalmazása, amely mindenki számára mutatja az irányt)
Stratégia célok megfogalmazása (mérőföldkövek, hogy a jövőképet elérje a vállalkozás)
Szervezeti célokkal való azonosulás elősegítése (misszió, jövőkép és a kitűzött célok folyamatos kommunikálása)
Stratégiák, programok kommunikálása az érintettek felé (stratégiai és egyéb döntések kommunikálása)
Változtatások kezdeményezése (szervezeti rendszereket érintő hiányosságok nyomán változtatások elindítása)
Változtatási stratégia kidolgozása (a változtatások végrehajtásához részletes terv készítése)
Szervezetfejlesztés végrehajtása (pl.: a szervezeti kultúra, struktúra fejlesztése)
Szervezetközi konfliktusok kezelése (szervezetek között)
Stratégiai kontrolling (hosszú távú pénzügyi tervezés)
Informális kapcsolatok koordinálása (formális rend mögött kialakult egyéni üzenetek összehangolása)
Projektek összehangolása (információáramlás biztosítása az egyének között, tevékenységeik figyelemmel kísérése)
Munkatársak egyénre szabott támogatása a feladatok végrehajtásában (személyes segítségnyújtás)
Személyes példamutatás az alkalmazottaknak (mintaadás a munkavállalóknak)

Forrás: saját szerkesztés

A leader-i szerepkör kialakítása során törekedtünk olyan feladatok hozzárendelésére, amelyek a szervezet alapvető iránykijelöléséhez, a változtatások szervezetbe történő beépítéséhez, a kultúra formálásához, továbbá az alkalmazottak mozgósításához kapcsolódnak, így a végleges szerepkörhöz tartozó feladatokat a 3. táblázat tartalmazza.

A harmadik szerepkör kialakítása során a szervezet operatív feladatait, a formalizált rendszerekhez kapcsolódó feladatokat tekintettük a menedzseri feladatok részének, ahol a stabilitás, a rendszerekre való koncentráció, a szisztematikus tevékenységek jelennek meg, melyet a 4. táblázat mutat.

A vezetői szerepkörök kérdőíves lekérdezése során a kérdések kialakításakor arra törekedtünk, hogy egyértelműen elkülöníthető legyen a feladatmegosztás mértéke. Így arra kértük a kitöltőket, hogy adott feladatok tekintetében osszák fel százalékos értékben, hogy ki milyen mértékben vesz részt az adott feladat ellátásában. Vagyis mennyit vállal a tulajdonos és mennyit adott

át felsőbb vezetőinek. Továbbá egy 5 éves jövőkép megfogalmazását a vezetői szerepekre való tekintettel is kértük a kitöltőktől. Így alakult ki végül az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek tényezője, amely főkomponens elemzéssel magas mérési szintű változóvá alakítható.

A három vezetői szerep (menedzser, leader, kormányzó) kutatásunk szempontjából a vezetői átadás egyik lehetséges megközelítését adja. Az utódlás, mint folyamat értelmezése számos, korábban már említett (folyamatos, szakaszos és életciklus alapú) modellt eredményezett.

Ahogy előzőleg letisztáztuk kutatásunk szempontjából Handler (1989) folyamatos modellje az, amelynek alapgondolatából kiindulva fejlesztettük saját modellünket. Az utódlás, mint folyamat megközelítése úgy értelmezhető, mint a folyamatban szerepet vállaló egyének közötti szerepcsere, ahol a csere a feladatorientáció alapján történik. Mindezek alapján az azonosított szerepekhez kapcsolt feladatok az átadó oldalán csökkennek, míg az átvevői oldalon nőnek. A feni kialakított feladatokat mind kvalitatív, mind pedig kvantitatív módszerekkel teszteltük, melynek eredményeit mutatjuk be a következő fejezetben.

4. táblázat A menedzseri szerepkör feladatai

A MENEDZSERI SZEREPKÖR FELADATAI
Operatív tervek, akciótervek kialakítása (egyénekre, csoportokra lebontott feladatok tervezése)
Az operatív tervek kommunikálása (egyénekre, csoportokra szabott rövid távú célok kialakítása, azok ellenőrzése)
Szervezeti struktúra kialakítása (stratégia végrehajtásához a megfelelő hierarchia kialakítása a vállalkozásban)
Formalizált rendszerek kialakítása (értékelési, ösztönzési, oktatási rendszerek írásos formában történő rögzítése)
A vállalkozásban a hatáskörök és felelőségek kialakítása (döntési, utasítási hatáskörök és felelőségek)
Munkakörelemzés és -tervezés (adott munkakör tartalmának és a vállalkozásban elfoglalt helyének meghatározása)
Munkafeltételek megteremtése a feladatok ellátásához (eszközök, munkakörülmények személyhez igazítása)
Juttatások rendszerének kialakítása (döntés a bérjellegű és a béren kívüli juttatásokról)
Operatív kontrolling (rövid távú gazdaságossági, jövedelmezőségi és likviditási tervezés)
Beszámoltatás (munkavállalók beszámoltatása az elvégzett feladatokról)
Problémák megoldása (a napi munka során felmerülő operatív problémák megoldása)
Szervezetben felmerülő konfliktusok kezelése (egyének között)
Személyzetfejlesztésről való döntés (tréningen, oktatáson való részvételről való döntés)

Forrás: saját szerkesztés

4. Eredmények

A szakirodalmi áttekintés során rávilágítottunk az utódlás komplex folyamatának értelmezésére, melynek során az utódlást a folyamat-modellek segítségével közelítettük meg. A folyamat-modellek lényege, hogy az utódlást nem a szervezetek életciklusába beágyazva tekintik, hanem magát a folyamatnak a szakaszos jellegét hangsúlyozzák. A folyamat-modellek áttekintés során a kölcsönös szerepcsere folyamatra tértünk ki, amely a szakaszokat a folyamat szereplőinek kölcsönös szerepcseréjével írja le. Mindezek nyomán az utódlás folyamata két nagyobb szakaszra különíthető el. Egyrészt a vezetői átadás folyamatára, amely akkor ér véget, ha a vezetői feladatköröket az átadó teljes mértékben átadja az átvevőnek, míg maga az utódlás folyamatának vége akkor következik be, ha tulajdoni hányadát is átadja. Az átadó és átvevő közötti szerepcsere a szervezetben megjelenő feladatkörök csökkenő (és a másik oldalon növekvő) szintjével mérhető. Mindezek alapján arra a kérdésre a válasz, hogy felállítható-e egy olyan vezetői szerep-profil, amellyel jellemezhető a KKV átadásának jelenlegi és kívánatos állapota, kutatásunk során a szakirodalomban legismertebb három vezetői szerep operacionalizálásával törekszünk, amelyeket feladat-orientációjuk szempontjából közelítünk meg. Továbbá az átadás teljes jellemzésére az átadás típusának vizsgálatát is az átadás jellemzői között kell, hogy vizsgáljunk, hiszen az utódlási folyamat vége a tulajdoni hányad átadása lesz. Mindezek azt feltételezik, hogy az átadás tényezői három komponenssel vizsgálhatóak: az átadás típusa, az átadott, valamint az átadni kívánt vezetői szerepek.

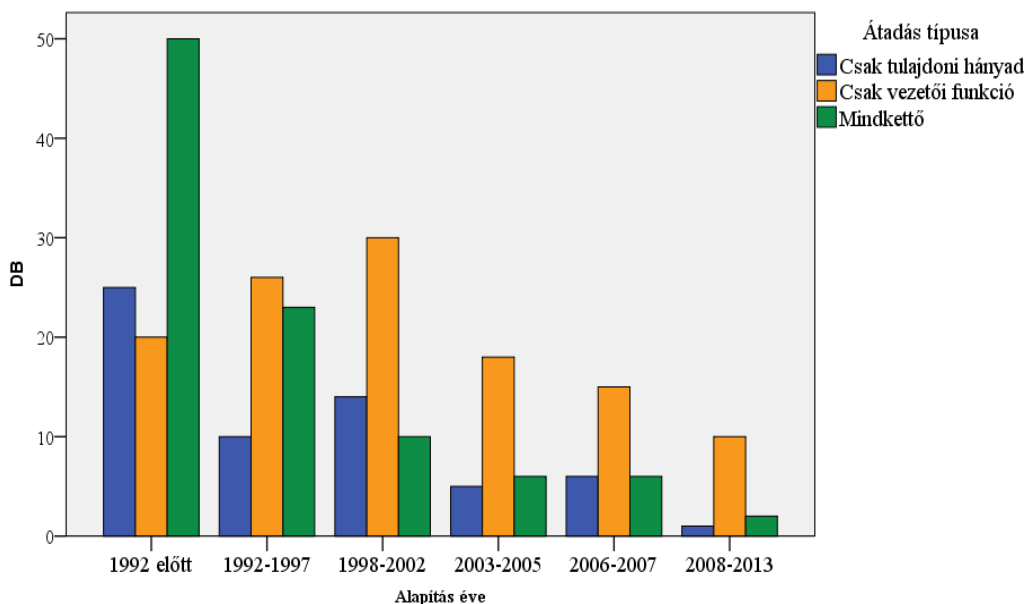
4.1. Az átadás típusa

Az átadás típusának operacionalizálása során három csoportot különítettünk el: azon vállalkozásokat, ahol csak vezetői funkció átadás történt, ahol csak tulajdoni hányad átadás történt és azon szervezeteket, ahol mindkettő megtörtént. A funkciók és a tulajdoni átadását az adott funkció vagy a tulajdoni rész átadási időpontjának megjelölésével mértük. Így a fenti három változó alacsony mérési szintű kategoriális tényezőként mérhető. Az átadás típusának és annak változásának vizsgálata a kérdőíves válaszok feldolgozása alapján a mintában szereplő vállalkozások alapítási éve szerint történik, melyet a 2. ábra mutat.

Ahogy a 2. ábra mutatja azon vállalkozásokban, amelyek a rendszerváltás előtt, vagy annak környékén alakultak a tulajdonos-vezető már mind vezetői funkcióikat, mind pedig tulajdoni hányadot átadott. Az 1992 előtt alakult vállalkozások 53%-ban mind a tulajdoni hányad, mind pedig a vezetői funkció átadás megtörtént. Ugyanakkor vannak olyan vállalkozások is, amelyekben még a vállalkozás tulajdonosa csak tulajdoni hányadot adott át (26%) vagy csak

vezetői funkciót (21%). A 2. ábra alapján azt is elmondhatjuk, hogy a minél fiatalabb egy vállalkozás, annál kevésbé adja át a tulajdonos tulajdoni hányadát. Ahhoz, hogy mélyebben megértsük a vállalkozások irányításának átadását, az átadások másik tényezőjére is fontos kitérni, a vezetői feladatok átadására.

2. ábra Átadás típusa az alapítási év szerint



Forrás: saját szerkesztés

4.2. A vezetői szerepek statisztikai vizsgálata

A vállalkozások átadásának másik aspektusa a vezetői szerepek átadása, melynek jelenlegi és kívánatos állapotát mértük a szakirodalom alapján felállított szerepekkel.

A kérdőív alapján a vezetői szerepek mérésének érdekében főkomponens-analízist végeztünk, mind az átadott, mind pedig az átadni kívánt vezetői feladatokra, ezáltal kialakíthatók mind a jelenlegi, mind pedig egy kívánatos állapotra vonatkoztatható szerepkörök főkomponens-értékei.

A főkomponensek mind KMO értékben, mind pedig a Bartlett teszt szignifikancia szintjén teljesítik az elvárt feltételeket (5. táblázat). Az egyes komponensek kommunalitása az elvárt 0,25 felett van. A főkomponensek teljesítik a társadalomtudományi vizsgálatok során elvárt 30%-os határt.

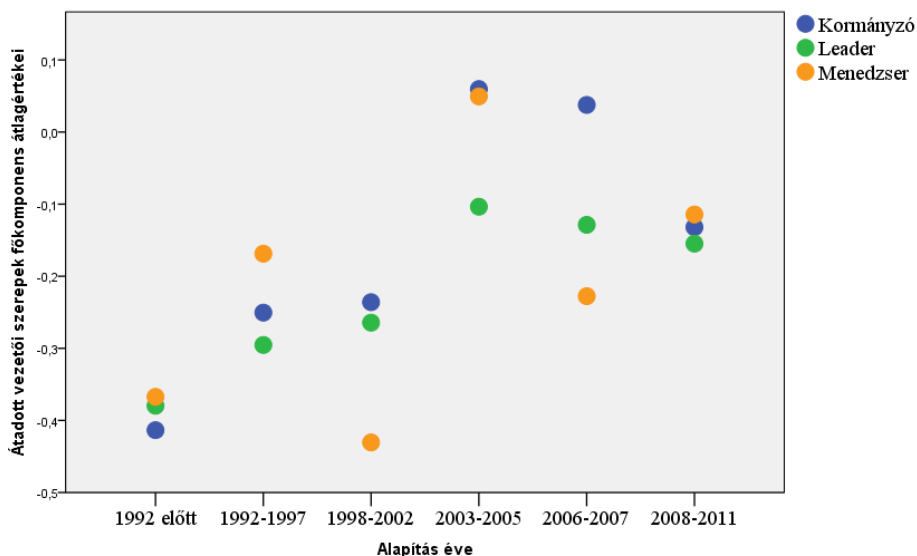
5. táblázat A főkomponensek alkalmasságának tesztelése

Szerep főkomponens eredmények	KMO érték	Bartlett szignifikancia	Kommunalitások megfelelése	Magyarázott hányad
Átadott kormányzói szerep	,873	,000	✓	45,852
Átadni kívánt kormányzói szerep	,865	,000	✓	41,707
Átadott leader-i szerep	,943	,000	✓	59,812
Átadni kívánt leader-i szerep	,934	,000	✓	55,823
Átadott menedzseri szerep	,949	,000	✓	64,760
Átadni kívánt menedzseri szerep	,941	,000	✓	64,882

Forrás: saját szerkesztés

A főkomponensek átlagainak az alapítás éve szerinti ábrázolásával megvizsgálhatjuk, milyen különbségek tapasztalhatóak az egyes vállalkozások között, melyet a 3. ábra mutat.

3. ábra Az átadott vezetői szerep főkomponensek átlagai az alapítási év szerint

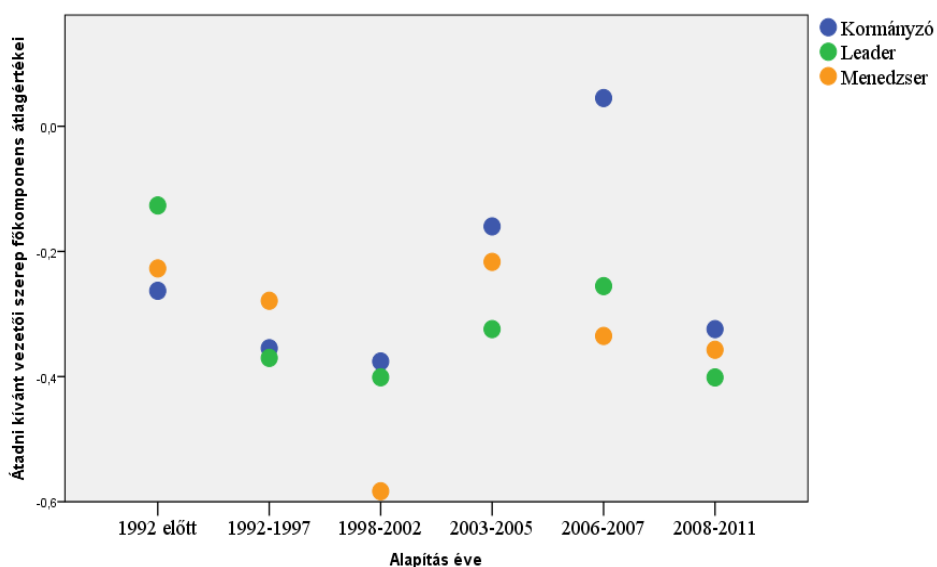


Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a 3. ábrán látható, lényeges különbségek tapasztalhatóak az átadás típusához viszonyítva, hiszen a rendszerváltást megelőzően és a rendszerváltás körül alapított vállalkozások tulajdonosai lényegesen kevesebb vezetői feladatot adtak át. Ahogy előzőleg mutattuk, ezen vállalkozások funkciókat és tulajdoni hányadot is átadtak, azonban az ábrán látható, hogy vezetői feladataikban kevésbé nyitottak az

átadásra. Szintén leolvasható az ábráról, hogy közvetlenül a válságot megelőzően alapított vállalkozások viszonyt lényegesen több vezetői feladatot adtak át, ezen belül is a kormányzói feladatokat. Ugyanakkor célszerű kitérni a kívánatos állapotra is, melyet a 4. ábra mutat.

4. ábra Az átadni kívánt vezetői szerep főkomponensek átlagai az alapítási év szerint



Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a 4. ábra mutatja, azon vállalkozások többsége, amely a rendszerváltást megelőzően, vagy közvetlenül azt követően alakult egy 5 éves jövőképet megfogalmazva még mindig nem kívánnak a vezetői feladataikból engedni. Hasonlóan alakulnak az átlagértékek, mint az átadott állapotra vonatkozóan. Ahhoz, hogy megértsük a folyamatot, a vezetői feladatok vizsgálatára, valamint egyéb felmerülő befolyásoló tényezők felderítésére esettanulmányokat készítettünk, melynek eredményeit mutatja a következő fejezet.

4.3. Esettanulmányokból származó eredmények

A szakirodalmi elemzés alapján a menedzser, a vezető és a kormányzó feladatait azonosítottuk. Az előzetesen kialakított feladatok tesztelésének érdekében interjúkat készítettünk, melyekből esettanulmány módszerrel elemeztük a feladatok szervezetben történő megjelenését. Az esettanulmányok célja, a kisvállalkozások

tulajdonosi és vezetői feladatainak gyakorlatban történő vizsgálata, annak érdekében, hogy az előzetesen, szakirodalmilag alátámasztott vezetői szerepkörök feladatai vállalati szinten is beazonosíthatóak legyenek, valamint annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy ezen szerepek elkülönülnek-e és ha igen akkor miképpen az egyes szervezeti és egyéni jellemzők mentén, illetve melyek azok a „soft” tényezők amelyek még befolyásolják a tulajdonos döntését.

Előzetesen feltételeztük, hogy a kialakított vezetői szerepkörökhöz csatolt feladatokkal mérhető a szervezet átadási állapota. Az esettanulmányok során, minden szervezetnél végigvettük az egyes feladatok megjelenését a szervezetben, annak megoszlását a tulajdonos-vezetők és a funkcionális, vagy felső vezetők között. Azt tapasztaltuk, hogy a kialakított szerepkörökhöz csatolt feladatok egyértelműen elkülöníthetőek, s azok megoszlása a vezetők és a tulajdonosok között is mérhető. Az átadási állapot mérésére a bizonyítékot az szolgáltatta, hogy az átadási állapotra vonatkozóan kirajzolódik egy kép a szervezetről, amellyel egyértelműen jellemezhető, hogy jelenleg hol tart a felső vezetés átadásának folyamatában. Továbbá, ha kirajzolódik ezen jelenlegi állapot, akkor a tulajdonosok azt is meg tudták vizsgálni, mi az az 5 éves jövőkép, amely saját szervezetbeli tevékenységük átadásának jövőbeni állapotára vonatkozik. A kialakított kérdéskör alkalmas a szervezet átadási állapotának felmérésére, mind a jelenlegi, mind pedig a kívánatos állapotra vonatkozóan. A jelenlegi résszel diagnosztizálható a szervezet jelenlegi átadási állapota, míg az 5 éves jövőkép felrajzolásával a szervezet kívánatos átadási állapota tűzhető ki. Mindez azért is, fontos, mert az esettanulmányok alapján a vállalkozások tulajdonosainak többsége nem tervezi formális módon saját utódlási folyamatát, így az eszközzel vizsgálható és bizonyíték adható arra, hogy jelenleg hol áll a szervezet, hova akar eljutni, és ehhez mit kell tennie. A vezetők többsége jelezte, hogy jelenleg nincs egy pontosan kirajzolódó jövőképe az utódlásra vonatkozóan, de elmondták, hogy az 5–10 éves jövőkép az átadásra reális állapotnak tűnik. Ahogy azt az egyik cégvezető elmondta:

A tulajdonos-vezető *„65 éves, de nagyon aktív ember és tudná még csinálni, persze hosszú távon célunk, kinevelni valakit”* – mondta a vezető. A cégvezető elmondta, hogy *„célunk az, hogy egy cégvezetőt találjunk, akiben megbízunk, akit be tudunk tanítani, és az új vezető mellett 1–2 évig végignézi, látja, betanulja a folyamatokat és utána szétválasztani az operatív és cégvezetői teendőket.”*

Egy másik tulajdonos-vezető is hasonlóan vélekedett:

„10 év múlva ne vállaljanak egymásért indokolatlanul felelősséget az egyes szakcégek. Ez az optimista feltételezés azon alapul, hogy lesz kinek átadni és lesz aki megveszi, erre meg akkor van esély, ha a cég megfelelően eredményes, hatékony. Ha nincs, akkor egy korrekt végelszámolással a céget meg kell szüntetni, de nem ez a vágyott kimenetel”.

Ugyanezen tulajdonos egyéni céljait tekintve 5 év múlva már nem szeretne a napi operatív működésben részt venni, egyéni céljait tekintve így fogalmazott:

„nagyon sok könyvet el szeretnék még olvasni, sokat sportolni és családdal foglalkozni, de ez egyre inkább a cégtől való eltávolodással járna, én nem szeretnék 60 évesen a cégben a megmondó ember lenni, nagyon örülnék neki, ha be se kellene tennem a lábamat. Nem gondolom, hogy nem szeretnék dolgozni, csak egészen mással szeretnék foglalkozni”.

Egy másik tulajdonos az alábbiakat mondta a jövőre vonatkozóan:

„5 év múlva nyugdíjban szeretném látni magunkat, egyre inkább szeretnék visszavonulni az operatív munkától, afelé haladok, hogy a nagy terepasztalon mozgassam a szálakat, a kis figurákat és a businessst tegyem a cég alá. Ha ez így megtörténik, akkor az egy nagyon szép jövő”.

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy az esettanulmány alapján reális képet mutat az 5 év múlva történő operatív jellegű feladatok átadása, s csak a stratégiához, szervezetük hosszú távú jövőjéhez kapcsolódó tevékenységüket nem akarják kiengedni kezükből a tulajdonos-vezetők. Jellemzően elkezdtek az operatív feladatok delegálását, melyet jövőben még nagyobb mértékben kívánnak delegálni. Ami érdekes képet mutat, hogy a vállalkozások többségénél a tulajdonos kora nem számít befolyásoló tényezőnek, amíg aktívan, fitten részt tudnak venni saját vállalkozásuk működtetésében, még akár az operatív jellegű feladatok ellátásában is.

Továbbá, azt is tapasztaltuk, hogy a családi körben történő működés erőteljesen befolyásolja az utód eredetét is. Jellemzően a vállalkozások nehezen találnak potenciális utódot, s ha találnak is, akkor míg családi vállalkozás esetében, inkább az ismerősi körből kerülnek ki, addig a nem-családi vállalkozásoknál sokkal inkább építenek a professzionális, külsős vezetők behozatalára, főleg akkor ha új tudást is hoznak a szervezetbe. Az egyik családi vállalkozás vezetője így vélekedett a problémáról:

„Eladjuk-e? Átadjuk-e valakinek mindent? Találunk valakit cégvezetőnek? Eladás nem működött, mert keveset ajánlottak. Kiadni valakinek...senkinek nem volt ilyen kompetenciája a környezetünkben! Oké akkor a harmadik, bízunk meg egy cégvezetőt. De annyira szeretjük ezt a céget, beletettünk sok évet, hogy egy zöldfülű idegenre ne bízunk rá”.

A külső szakember behozataláról a vezető elmondta, hogy „ha úgy menne a vállalkozás, hogy egy profi szakembert megbízzunk, akkor adott esetben szóba kerülhetett volna, de azt a cégnek ki kell termelnie. Azt, hogy belefektessünk és próbálgassuk, hogy vajon beválik-e, azt nagyon nehezen lehet megoldani, erre nem jön el senki és mi sem tudjuk megoldani”.

Egy másik nem-családi vállalkozásban a külső utód szerepét így jellemezte a tulajdonos:

2010-ben egy új munkatárs is csatlakozott a céghez, aki előtte egy nagy telekommunikációs cég HR igazgatója volt, a tulajdonos-vezető szerint „szakmai háttérben, tapasztalatban, hozzáállásban az egyik legjobb volt a piacon, és ő szerette volna kipróbálni magát máshol a piacon”. Az átadás után a vállalkozásban számos változás következett be, a tulajdonos-vezető szerint „érezni azt a fejlődést, hogy mi is máshogy gondolkozunk a cégről, tulajdonosi és vezetői szerepünkről”.

„Ő nagyon világosan érzi azt, hogy egy ügyfélnél mi az, ami eladható tanácsadóként és mi az, amire nem harapnak az ügyfelek, van egy nagyon jó kontroll képe, ami az eddigi időkben a tulajdonosokból hiányzott”. Továbbá a tulajdonos-vezető kiemelte „a felállás így jó, mert értéket tudunk adni... Az ő szerepe az én szerepemet, szemléletmódomat is alakítja, formálja”.

Egy másik fontos eredménye az esettanulmányoknak, a szervezetbe épített értékek, normák továbbadása, melyről a tulajdonosok, vezetők az alábbiakat fogalmazták meg:

„Adjak fel egy hirdetést, hogy cégvezetőt keresünk és odajön, szétszedi amit felépítettünk? Sok buktatója van, ha nincsen bizalom, egy belterjes, családi alapon működik vállalkozásról van szó”.

Egy másik tulajdonos szerint, ha „sikerül az elveket addig beépíteni a szervezetbe, hogy utána ezzel már nem kell folyamatosan kijelölni ezeket az irányokat, akkor majd más megteszi ezt. Ez akkor valósulhat meg, ha a jövő vezetőit sikerül olyan értékekkel ellátni, amit majd ők tovább tudnak vinni, kommunikálni. De ha kell, akkor szeretném visszatéríteni a szervezetet a megfelelő irányba”.

Szervezeti értékek, valamint ezen üzenetek közvetítése is elsődleges minden tulajdonosi, vezetői tevékenységgel. A vezető, tulajdonos minden cselekedetében ennek meg kell, hogy jelenjen. Az egyik tulajdonos szerint „ezt gyakoroljuk, bennünk él és remélem sikerül is átadni azoknak, akik minket követnek. Akik átveszik a stafétát, azt meg kell, hogy értsék, nem lehet nem példát mutatni, és személyes példamutatás nélkül nem lehet követni”.

Továbbá a szervezeti értékek átadásáról egy másik tulajdonos is hasonlóan vélekedik: „Vannak ilyen szellemiségbeli kérdések, ami fontos, hogy továbbmenjen, hogy a cég mögött milyen megfontolások vannak, miért fontos a létünk, milyen etikai normák között működünk. Üzletszerűség, üzletben felelősen gondolkodjuk, fenntarthatóság. Ne a tulajdonosok üzlete legyen, hanem azé, aki ott dolgozik. Ezt állandóan sulykolni kell és ilyen szellemben élni”.

Vagyis azon értékek, normák, amelyeket a szervezetbe beépített a tulajdonos/vezető egyértelműen formálják döntését arról, hogy hogyan és kinek adja át szervezete felső vezetését. Az is kirajzolódik, hogy ha az átadás megtörténik, akkor a tulajdonosok/vezetők szeretnék, ha a szervezet a jövőben ezen értékek

mentén folytassa működését. Mindezek arra mutatnak, hogy a szervezeti kultúrának befolyásoló hatása lehet a szervezet átadásbeli jelenlegi és kívánatos állapotára.

A fentieket összegezve elmondhatjuk, hogy vezetői szerepkörökhöz csatolt feladatok a szervezetekben megjelennek, azzal vizsgálható az átadás jelenlegi és kívánatos állapota. Ezen vezetői szerepkörök vizsgálatával elmondhatjuk, hogy a vizsgált vállalkozásokban az operatív feladatok átadása megkezdődött és a jövőben - ami egy 5–10 éves jövőképet jelent - át is fogják adni. Továbbá a szervezet hosszú távú működésében a tulajdonosok még ezen időn túl is részt kívánnak venni, de ezen jövőképhez bele kell, hogy tartozzon az általuk a szervezetbe beépített normák, értékek átadása is.

5. Összefoglalás és kitekintés

A vizsgálat során három kutatási kérdésre kerestük a választ: (1) felállítható-e egy olyan átadott vezetői szerep-profil, amellyel jellemezhető a hazai KKV vezetésének átadási állapota, (2) megjelennek-e a szerepkörökhöz csatolt feladatok a KKV felső vezetői tevékenységében, (3) felmérhető-e a kialakított szerepköri feladatok vizsgálatával az adott cég jelenlegi és kívánatos átadási állapota?

Az átadás típusa alapján elmondhatjuk, hogy a vállalkozások két részre „oszthatóak”. A rendszerváltást megelőzően és közvetlenül azt követően alakult vállalkozások tulajdonosai tulajdoni hányadukat és vezetői funkciókat átadtak, azonban vezetői szerepük tekintetében kevésbé nyitottak az átadásra jelenleg és a jövőben is. Míg azon vállalkozások, amelyek a válságot megelőzően alakultak, kevésbé adták át tulajdoni hányadukat, azonban vezetői feladatai tekintetében magasabb átadási értéket képviseltek, kifejezetten a kormányzói feladatok tekintetében. Mindezek vizsgálatát és a vezetői szerepek KKV vezetésében történő megjelenését esettanulmányokkal is bemutattuk. A vezetői szerepek vizsgálata során az egyes kialakított szerepkörökhöz csatolt feladatok megjelentek a szervezetek működtetésében, azokkal vizsgálható volt a KKV vezetésének átadása. Az esettanulmányok nemcsak a vezetői szerepek feltárására voltak alkalmasak, hanem egyéb a folyamatot befolyásoló tényezőkre is rámutattak, melyek kutatásunk szempontjából a kapcsolati jellegű vizsgálatok elvégzését segítheti. Ilyen szempont az utódlás-tervezése, amely a KKV körében kevésbé jelenik meg, s ebből kifolyólag kevésbé jelenik meg az utódlás jövőképeinek akcióterve. Ugyan tisztában vannak azzal, hogy 5–10 év múlva már nem szeretnének a vállalkozásban dolgozni, azonban, hogy ez hogy és miképpen fog végbemenni, azt még nem tudják. Ugyanakkor a vállalkozások azt is kiemelték, hogy a legnehezebb feladat a potenciális utód megtalálása. A kisvállalkozások kevésbé tudnak kitermelni egy

professzionális menedzsert, ugyanakkor belső utódokat kevésbé nevelnek ki. A belső utódlást hangsúlyozva az értékek, normák, azaz a szervezeti kultúra átadása egy kiemelkedő pontja kell, hogy legyen az utódlási folyamatnak. Hiszen azt a felépített morált átadni, amit a tulajdonos-vezető előzőleg beépített a szervezetbe nem lehet egyik pillanatról a másikra, ami szintén az utódlás-tervezésének és az utódlásról a jövőkép kialakításának fontosságát hangsúlyozza.

Tapasztalataink alapján elmondhatjuk, hogy sokan nem tudnak, nem gondolnak arra, hogy át kell adni vállalkozásuk vezetését és sokan nincsenek tisztában azzal, hogy ez nehezen történhet meg egyik pillanatról a másikra. Ugyanakkor sokan nincsenek olyan helyzetben, hogy professzionális menedzsert keressenek, mert a szervezet keretei nem engedik meg azt, és belső utódokat sem nevelnek ki. Egy nehéz, érzelmekkel teli folyamatról van szó, amire ha nem készítjük fel a KKV tulajdonosait, akkor sok vállalkozás fog a hanyatlás pályájára állni.

Felhasznált irodalom

- Adizes, I. (1992): *Vállalatok életciklusai*. HVG, Budapest.
- Barry, B. (1975): The Development of Organisation Structure in the Family Firm, *Journal of General Management*, 3, pp. 42–60.
- Churchill, N. C. – Hatten, K. J (1987): Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11, 3, pp. 51–64.
- Churchill, N. C. – Lewis, V. L. (1983): The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61, 3, pp. 30–50.
- Dai, G. – Tang, K. Y. – De Meuse, K. P. (2011): Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30, 4, pp. 366–380.
- Európai Községek Bizottság (2008): *Soroljuk a kkv-ket első helyre! Európa jó a kkv-k számára és a kkv-k jók Európa számára*. Európai Kiadóhivatal.
- Friedman, S. (1987): *The succession process: Theoretical considerations*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. New Orleans, LA.
- Gersick, K. E. – Davis, J. A. – McCollom, H. M. – Lansberg, I. (1997): Generation to generation: Life cycles of the family business. *Harvard Business School Press*, Boston, pp. 2–31., pp. 70–71.
- Greiner, L. (1998): Evolution and Revolution as Organisations Grow. *Harvard Business Review*, 5–6, pp. 65–87.
- Grusky, O. (1960): Administrative succession in formal organizations. *Social Forces*, 39, pp. 105–115.

- Handler, W. C. (1989): Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2, 3, pp. 257–276.
- Handler, W. C. (1990): Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 1, pp. 37–51.
- Harvey, M. – Evans, R. E. (1995): Life After Succession in the Family Business: Is It Really the End of Problems? *Family Business Review*, 8, 1, pp. 3–16.
- Keating, N. C. – Little, H. M. (1997): Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review*, 10, 2, pp. 157–171.
- Kesner, I. F. – Seborna, T. C. (1994): Executive succession: Past, present and future. *Journal of Management*, 20, pp. 327–372.
- Lansberg, I. (1988): The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1, 2, pp. 119–143.
- Lansberg, I. (1999): *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston, Harvard Business School Press.
- Longenecker, J. G. – Schoen, J. E. (1978): Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16, 3, pp. 1–6.
- Mandi, A. R. (2008): *A Case Study Exploring Succession Planning*. Washington DC, George Washington University.
- Pfeffer, J. – Salancik, G. R. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, Harper & Row.
- Stavrou, E. T. – Swiercz, P. M. (1998): Securing the future of the family enterprise: a model of offspring intentions to join. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 2, pp. 19–39.
- Szerb L. (2007): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás és Innováció*, 2, 2, 2008. II. negyedév 1–35. o.
- Teal, E. – Upton, N. – Seaman, S. (2003): A comparative analysis of strategic marketing practices of high- growth U.S. family and non-family firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, 2, pp. 177–195.
- Ward, J. L. (1991): *Business Business First or Family First? Use the Telephone the Right Way When Making Sales Calls*. ASPA Turf News: május.
- Zajac, E. J. (1990): CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 11, 3, pp. 217–230.

A vállalati versenyképesség alakulásának tényezői

Chikán Attila

A BCE Versenyképesség Kutató Központjában 1995 óta folytatjuk a „Versenyben a világgal – a magyar gazdaság versenyképessége vállalati nézőpontból” című kutatási programot, amelynek eredményeire az előadás épül. Kiindulásként ismertetem a program kutatási modelljét, amely a vállalati versenyképességet a társadalmi és makrogazdasági környezetbe ágyazza (foglalkozunk a társadalmi normák szerepével, az intézményrendszerrel, a makrogazdasági politikákkal és a globalizáció hatásaival), majd az iparági versenybe ágyazva tárgyaljuk a vállalatok versenyképességét. Épp napjainkban zárul le a témában elvégzett kérdőíves felmérés (amelyet a program kezdete óta immár ötödik alkalommal folytattunk le), így módunk van a felmérés feldolgozásának előkészítéseként megfogalmazott (a korábbi kutatásokra és a jelen helyzete elemzésére alapozott) fő hipotézisek ismertetésére, különösen fókuszálva a multinacionális vállalatok, illetve a kis- és középvállalati szektor versenyképességi szerepére.

Kulcsszavak: versenyképesség, makrogazdasági politikák, társadalmi normák, intézményrendszer, multinacionális vállalatok, kis- és közepes vállalatok

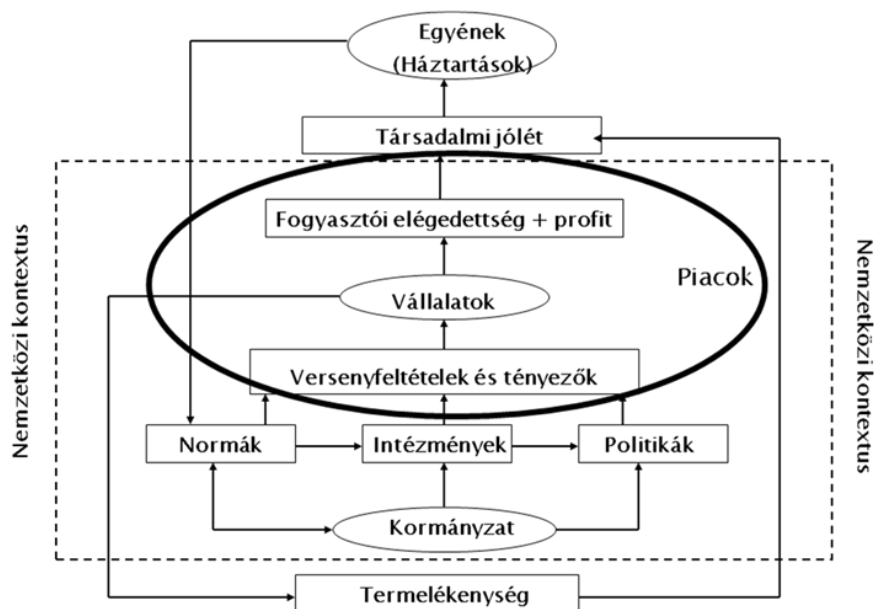
1. Bevezetés

Jelen tanulmányom azokra a kutatásokra épül, amelyeket a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan tanszéke mellett működő Versenyképesség Kutató Központban folytatunk 1995 óta, a „Versenyben a világgal” átfogó cím alatt. Ezen kutatások magját egy négy-ötévente megismételt vállalati kérdőíves felmérés alkotja, amelynek során 300-nál több vállalat mintegy 1200 vezetőjét kérdezzük meg egy kiterjedt kérdőívvel. A felmérések mellett egyéb módszerekkel, illetve területeken is végzünk kutatásokat, gyakran más intézményekkel együttműködve. A kutatások eredményeként több könyv, számos PhD disszertáció és folyóiratcikk, továbbá több mint 300 műhelytanulmány született, amelyek megtalálhatók a kutatóközpont honlapján (www.versenykepesség.uni-corvinus.hu).

2. Versenyképesség kutatásaink alapmodellje

Kutatóközpontunknak van egy alapmodellje, amely valamennyi kutatásunk háttéréül szolgál. Ez a modell ötvözi a versenyképesség makro és mikro szintű megközelítését, rámutatva a kettő közötti szerves kapcsolatra és az egyes tényezők, összetevők, szereplők közötti kapcsolatokra. A modell vázlatát az 1. ábra mutatja.

1. ábra A versenyképesség kutatási modellje



Forrás: Chikán–Czakó (2009)

A modellben a szereplők három csoportja jelenik meg: az egyének (mint fogyasztók), a vállalatok és a kormányzat. Ez a felosztás megfelel mind a közgazdaságtan, mind pedig a gazdálkodástan elvi struktúrájának.

Abból indulunk ki, hogy a versenyképesség alapvető célja a társadalmi jólét növelése, amelynek hatásai az egyéneken csapódnak le – ez az összefüggés látszik az ábra felső részén.

A társadalmi szükségletkielégítésben a modern társadalmak feltételei között az üzleti szféra játssza a döntő szerepet, amelyben a vállalatoknak egyszerre, egyazon folyamatban kell értéket teremteniük a fogyasztóknak és a tulajdonosoknak, a piacokon keresztül meghatározott versenyfeltételek mellett. Ezen feltételekre jelentős befolyást gyakorol a kormányzat működése, részben az

intézményi rendszeren, részben a szakpolitikákon keresztül, s nem csekély mértékben azáltal, hogy az egyének által követett társadalmi normákat is befolyásolja oktatási, jogszabály alkotási, kultúrpolitikai tevékenysége során. Két fontos tényező szerepel még az ábrán: Az üzleti szférában megnyilvánuló, a rendelkezésre álló erőforrások kihasználásának hatékonyságát jelző termelékenység (amelynek mértéke meghatározza a társadalmi jólét elérhető mértékét bármely adott gazdaságban), valamint a globalizáció által megteremtett nemzetközi kontextus, amelynek hatásai alól sem az egyes nemzetgazdaságok, sem a vállalatok nem vonhatják ki magukat.

Ez a modell, amely a versenyképesség kérdéseit mind gazdasági, mind társadalmi vonatkozásban átfogja, alkalmasnak bizonyult a bevezetésben felvázolt kutatások keretként való felhasználásra.

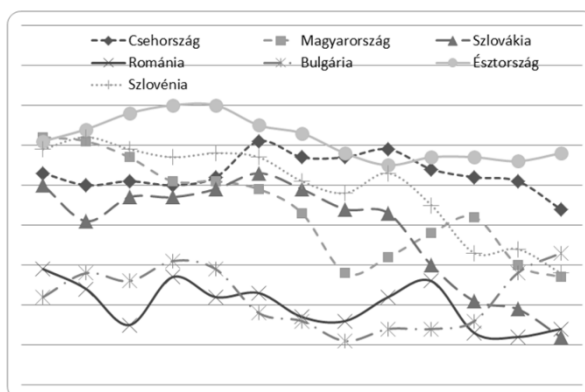
3. Hazánk a globális versenyképességi rangsorokban

A hazai versenyképességi helyzetre vonatkozó kutatásaink közben természetesen folyamatosan figyelemmel kísérjük, hogyan is áll hazánk nemzetközi összehasonlításban. Több olyan globális rangsor létezik, amely logikailag azonos alapokon, de eltérő módszertannal értékeli a nemzetgazdaságok versenyképességét: leggyakrabban a Világgazdasági Fórum (www.weforum.org), az IMD (www.imd.org) és a Világbank (www.worldbank.org) indexeit idézik a nemzetközi szakértők. Ezek a rangsorok a magyar gazdaság versenyképességi trendjeit lényegében azonosan értékelik. A következőkben a Világgazdasági Fórum adatait felhasználva mutatom be, melyek is a jelenleg érvényesülő fő tendenciák.

A Világgazdasági Fórum rangsorában 2013-ban 148 ország szerepelt. A versenyképesség mérésére összetett mutatórendszert használnak, amelyet döntően egy 121 változót tartalmazó kérdőívre alapozva építettek fel. A kérdések többségét egy 1-től 7-ig terjedő skálán kellett értékelniük a válaszadóknak. A 2. ábra hazánk helyezésének alakulását mutatja be az ezredforduló óta, a legfontosabb közvetlen versenytársainkkal összevetésben.

Jól látható, hogy hazánk helyzete mind a globális lista egészét, mind a versenytárs országokat tekintve jelentősen romlott a bemutatott bő egy évtizedben. Míg 2001-ben 29. helyen voltunk a globális rangsorban, s ez a hely a volt szocialista országok élére sorolt bennünket, addig most a 63. helyen vagyunk, a posztoszocialista országok sorának végén. A lecsúszás lényegében folyamatos volt, évről-évre veszítettünk helyezést. Volt egy rövid időszak, a Bajnai kormány évében és a második Orbán kormány első két évében, amikor ez a visszaesés megállt, sőt némi javulás is mutatkozott, ez azonban mára megállt, s ismét helyezés romlásába ment át.

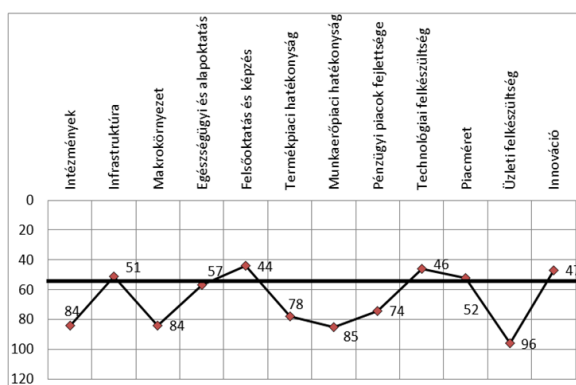
2. ábra Versenytárs országok helyezései



Forrás: saját szerkesztés¹

Érdeemes egy pillantást vetni arra, hogy a gazdaság és társadalom mely területei „felelősek” a siralmas eredményért. Nincs mód ehelyütt az adatok részletes elemzésére, azt azonban fel tudjuk villantani, hogy mik a fő tendenciák. A Világgaazdasági Fórum rangsorát kialakító 121 mutató 12 „pillérben” van összefoglalva (mindegyik 8–12 változó átlagaként alakul ki), nézzük meg, hogyan is állunk az egyes pillérek vonatkozásában. A 3. ábra mutatja, melyek azok a pillérek (jellemzőcsoportok), amelyek tekintetében a saját összetett helyezésünkhöz (a 63. hely, ezt jelzi az ábrán a vízszintes vonal) képest jobban, illetve gyengébben teljesítünk.

3. ábra Versenyképesség tényezői – magyar helyezések



Forrás: saját szerkesztés²

¹ <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2013-2014/> alapján.

Jól látszik az ábrán, hogy azokat a tényezőket illetően állunk jobban, amelyek az ország hosszabb távú adottságaiból következnek: infrastruktúra, egészségügy, oktatás, technikai felkészültség, innovációs képesség, piacméret), míg a rövidebb távú, az aktuális politika és gazdaságpolitika által jobban és gyorsabban befolyásoló tényezőkben (intézményrendszer, makrogazdasági környezet, a piacok működése, üzleti környezet és felkészültség) rosszabbul teljesítünk. Ez egyáltalán nem vet jó fényt az adott időszak politikai és gazdaságpolitikai teljesítményére. Ennek kimondásakor ne feledjük, hogy ebben az időszakban öt kormány tevékenkedett, tehát kijelentésünk nem aktuálpolitikai jellegű, hanem sajnos mélyebben fekvő alapokon nyugszik, politikai és társadalmi rendszerünk egészéből vezethető le. Ennek tárgyalása meghaladja jelen előadásom kereteit.

4. A vállalati szféra versenyképességéről

Mint a bevezetésben említettem, a Versenyképesség Kutató Központ kutatásainak legfőbb alapja egy kiterjedt kérdőíves felmérés sorozat, amelynek ötödik fázisának adatfelvételét épp a napokban fejeztük be. A felméréseket úgy ütemezzük, hogy azok gazdaságunk valamely markáns fordulópontjához kapcsolódjanak. Így az első, 1996-ban elvégzett felmérés az után készült, hogy úgy véltük, a gazdaságban befejeződtek a piacgazdaságra való áttérés alapfolyamatai, s a vállalatok működését immár a piacgazdaságokra jellemző feltételek határozzák meg, míg a jelenlegi megtervezésekor az 1. ábrán bemutatott 2010–11-es javulás után azt reméltük, hogy 2013 egy fellendülési periódus kezdő éve lesz. Ezt a várakozást a valóság legfeljebb igen szerény mértékben igazolja, s a közeljövőt illetően sem vagyok nagyon optimista – de hogy a gazdaság markánsan más pályára állt, mint amiben legutóbbi felmérésünk alkalmával volt, az alighanem közhelyszámba menő tétel.

A következőkben néhány olyan tendenciáról szeretnék beszámolni, amely tartósan jelen volt ezen felmérések során, s amelyek segítségével értékelhetjük a magyar vállalatok különböző csoportjainak a nemzeti versenyképességhez való hozzájárulását.

A hosszú távon legeredményesebb vállalatípus *a külföldi többségi tulajdonban lévő feldolgozóipari nagyvállalat*, termeljen jellemzően akár exportra, akár belföldre (a közhiedelemmel némileg ellentétben ez utóbbi alcsoportba is sok fontos cég tartozik). Ezek a vállalatok mérsékelt növekedési célokkal rendelkeznek, erősségük nem annyira az innovativitás és proaktivitás, mint inkább a kiszámíthatóan magas működési színvonal. Ezen vállalatok, illetve vezetőik

² <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2013-2014/> alapján.

önértékelése általában igen pozitív, talán még inkább, mint amit tényleges teljesítményük indokol. Ez jó abból a szempontból, hogy bátrabban haladnak előre, ugyanakkor a túlzott önbizalom a fejlődés gátja – márpedig a nemzetközi összehasonlításokból az látszik, hogy a hazai működési színvonal bizony még ezeknél a vállalatoknál is igen eltérő lehet.

Különös figyelmet fordítottunk a kutatások során a fentiekben jellemzett vállalati körrel átfedő vállalat típusra, a *multinacionális vállalatokra*. Az ezekre vonatkozó kutatásokról külön könyvet jelentettünk meg (Chikán 2011), amelynek tartalmát többféle módszerrel végzett átfogó elemzés, és négy igen részletes ágazati esettanulmány (a gépjárműiparra, a villamos energiaiparra, a kiskereskedelmi áruházláncokra és a kiszervezett szolgáltatási ágazatra vonatkozólag) képezte. Kutatásaink kimutatták, hogy „a multikra” nézve nagyon kevés érdemi átfogó megállapítás tehető, az egyes ágazatokban igen eltérő a szerepük. Az azonban megállapítható, hogy a multik összhatása nagyon jelentős és pozitív hatású a magyar gazdaságban, magasabb termelékenységük, nemzetközi kapcsolatrendszerük, s közvetett, a beszállítói szektoron keresztül gyakorolt hatásaikon keresztül egyaránt – bár ez utóbbit illetően kutatásaink alátámasztják azt a sokat hangoztatott tételt, hogy ez a kapcsolat, volumenét és intenzitását tekintve is messze elmarad a kívánatostól.

Jelentős csoportot képeznek az *állami tulajdonú nagyvállalatok*: Ezek a vállalatok döntően a belföldi piacokon jelennek meg, általában saját véleményük alapján is többnyire lemaradók, s elszenvedik a gazdaságpolitikai fordulatok minden keservét, főleg a stabil üzletpolitika lehetőségeinek hiányát.

A rendszerváltás óta a gazdaságpolitika retorikájának középpontjában vannak a *kis- és közepes vállalatok*. Aligha kell itt részleteznem, hogy valamennyi kormányzat zászlójára tűzte e szféra fejlesztésének feladatát, s az is közsímt, hogy folyamatos lemaradásban vagyunk a tényleges fejlesztésben és fejlődésben. Kutatásainkban különösen kitűnt két kevesebbet tárgyalt oka a fejlődési nehézségeknek (miközben persze nyilvánvalóan megjelentek a szokásos, a bürokráciával és pénzühánnyal összefüggő problémák is). Az egyik ilyen gond a kkv-ek támogató intézményi rendszer hatékonysági, sőt orientációs problémái (a piacra jutás, a pályázati tevékenység, az innováció, vagy az együttműködés, például klaszteresedés támogatásának alacsony hatásfoka), a másik pedig a vállalkozó- és vezetőképzés alacsony színvonala, kaotikus állapotai.

5. Összefoglalás

Miközben a fentiekben kifejtettek szerint a vállalatok különböző csoportjainak versenyképességi tulajdonságai nagyon eltérőek, azért lehet általános érvényű

megállapításokat is tenni. Ezek közül első helyre kívánczok, hogy a versenyképességben óriási szerepe van a vállalatok „egyéniségének”, amely számunkra elsősorban a vállalat stratégiájának elemzésén keresztül tárul fel. Bármennyire igaz is, hogy miként a nemzetközi rangsorokban elfoglalt helyünk is jelzi, az üzleti környezet nem kedvező hazánkban, addig kutatásaink azt is feltárták, hogy az egyes vállalatok eredményessége alapvetően függ a választott stratégiától, van tehát egyéni mozgástér, a vállalkozók és vállalatvezetők nem menthetők fel az egyéni teljesítménykövetelmények teljesítése alól. Ez annál inkább jelentős tétel, mert több, a versenyképességhez kapcsolódó, vagy attól független vizsgálat azt mutatja, hogy az üzleti szféra minden problémával együtt társadalmunk legerősebb szegmense, tartós és valódi helyzetjavulás csakis erre támaszkodva érhető el.

Felhasznált irodalom

- Chikán A. (szerk) (2011): *A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és versenyképességre*. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet
- Chikán A. – Czákó E. (2009): *Versenyben a világgal: Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Az innovatív vállalkozói karakter nyomában

Farkas Gergely – Málovics Éva – Kincsesné Vajda Beáta

Kutatásaink célja eddig nem vizsgált összefüggésekre rávilágítani a vállalkozói karakterrel kapcsolatban. Ebben a tanulmányban az ehhez a kutatáshoz kapcsolódó modelleket, eszközöket mutatjuk be. A szervezetek hatékonyságát számos külső tényező befolyásolja, valamint belülről a tágabb értelemben vett szervezeti kultúra. Mi a tágabb szervezeti tényezők helyett a vezető személyes beállítódására fókuszálunk, mert véleményünk szerint az a cég, amit nem vállalkozó karakterű vezető irányít, az működhet üzemszerűen, de a schumpeteri értelemben nem lesz igazi vállalkozás. Négy szempontból vizsgáltuk a vállalkozót és a vállalkozását. A Schwartz-féle érték modellel a vállalkozó személyes értékeit vizsgáltuk. A Slevin és társai nevéhez köthető vállalkozói orientáció a Schumpeter által megfogalmazott vállalkozói szemléletet ragadja meg. A szervezeti tanulással kapcsolatos Sinkula, Baker és Noordewier által leírt egyes tényezőkkel a vállalkozás belső innovációs stratégiái jellemezhetők. A Miles-Snow stratégiai tipológia a szervezeteket innovációs tevékenységük alapján csoportosítja. Ezek együttes vizsgálatával lehetségesnek tartjuk egy az innovációt támogató vállalkozói karakter megragadását.

Kulcsszavak: vállalkozó, innováció, stratégiai orientáció, értékek

1. Bevezetés

Tanulmányunk célja, hogy bemutassa a versenyképességben fontos szerepet játszó tényezők egyikének, a vállalkozók innovációt támogató karakterének egy lehetséges megközelítését és mérési lehetőségeit. Napjainkban a vállalkozói kultúra tanulmányozása a közgazdaságtan és a gazdaságpszichológia fontos kutatási területe (Csire et al. 2012), de nem alakult ki még konszenzus. Megközelítésünk olyan modellek párosítása, melyeket korábban önállóan gyakran, de összefüggéseikben csak részben vizsgáltak. Abból a feltevésből indultunk ki, hogy meg kell határoznunk, hogy milyen összetevőkön keresztül hat a vállalkozói karakter a szervezet egészére: beleértve annak külső-belső folyamatait és kultúráját. Block et al. (2012) szerint, hogy a vállalkozói karakternek abban van szerepe, hogy lehetőségeket tárjon fel, értsen meg és hozzon létre.

A tágabb külső környezet figyelembe vételét, azaz a regionális megközelítést a személyes kapcsolatok, a helyi hálózatok, és a tudás létrehozásának kulturális és társadalmi kontextusa teszi fontossá. Sternberg és Arndt (2001), az Európai

Regionális Innovációs Felmérés (European Regional Innovativeness Survey, ERIS) keretében végzett vizsgálatuk során arra a következtetésre jutottak, hogy a zömében nagyvállalatok által dominált, mind a kis-és közép vállalatok működése által meghatározott régiókban a szervezeti szintű jellemzőknek nagyobb hatása van az innovációs tevékenységre, mint a regionális tényezőknek. Beugelsdijk (2007) megállapításai szerint egyetértés van abban, hogy az innovatív teljesítményhez szükséges szervezetspecifikus tényezők szerepe alulértékelt, és a regionális sajátosságok fontosságát annak ellenére hangsúlyozza a kutatók többsége, hogy előtte kevés olyan kutatás készült, amely számszerűsítve alátámasztja a régiók szerepét. Bár a regionális környezet erősítheti a szervezetek fejlődési potenciálját, megteremteni azokat önmagában nem tudja.

Max Weber a XIX. század végén a protestáns etikának tulajdonított jelentős szerepet a vállalkozói viselkedésben. Schumpeter 1912-ben megjelent alapvetései óta a vállalkozó és vállalkozás kutatás napjainkig töretlenül fejlődik. Az „osztrák iskola” (Mises 1949, Kirzner 1973) néhány évtizeddel később a vállalkozók piaci folyamatokban játszott szerepét vizsgálta. Kirzner (1973) a vállalkozói magatartás lényegének az új piaci lehetőségek megtalálását tartotta. A vállalkozói személyiség és magatartás kutatása tehát régre nyúlik vissza, azonban az utóbbi évtizedekben robbanásszerű fejlődésen ment keresztül az innovációs expanzió és a globalizációs folyamatok következtében. A kutatások egyik központi kérdése, hogy mitől függ az, hogy bizonyos emberek önálló vállalkozást indítanak, míg mások inkább az alkalmazotti létet választják. E kérdésre a mai napig nincs egységes válasz. A vállalkozó fogalmi definíciója terén sem született teljes konszenzus. Mindezen folyamatok eredményeként a téma kutatói meglehetősen szerteágazó eredményeket produkáltak, éles kritikát váltva ki néhány szerzőből.

Mugler és Fink (2008) a vállalkozás kutatás tudományos árukat kínáló „bazarjairól” írva felteszik a kérdést, hogy vajon ki akarja ezeket a termékeket használni, s egyáltalán kinek van haszna ebből? Véleményük szerint „Az eladónak már az is elég, hogy prezentálják terméküket, s bár az eladás során nem jutnak semmilyen fizetéshez a vevőtől, hiszen ők egy ellenértéket várnak csak, bónuszpontokat a karrierjükhöz. Képzeljünk el egy olyan piacot, ahová nem megy vevő, és az eladó mégis elégedett. A nagy konferenciák szekciótérmeit, amelyekből gyakran tízben is előadnak párhuzamosan csak az eladók töltik meg, akik kénytelenek kölcsönösen meghallgatni egymást, mert egy szekcióba (”üzletbe”) pakolták őket. Más kutatók elvétve jelennek meg, menedzserek, üzletemberek szinte soha.” (Mugler–Fink 2008, 5. o.) Ebből jól látható, hogy a szerzők a mai „entrepreneurship” kutatásokat teljesen öncélúnak tartják, eredményeiket fragmentálnak, és az üzleti világ számára haszontalannak vélik. A szerzők szerint a kiút egy új koncepció megalkotása, ami kevésbé széleskörű az eddigieknél, valamint

sokkal jobb koordináció szükséges a kutatók körében. Az eddigi eredmények nem alkalmasak arra, hogy a vállalkozóknak kész megoldásokat adjanak a problémáikra. Talán nem is erre van szükség, hanem inkább, hogy a vállalkozó hozza létre a saját szubjektív elméletét a vállalkozásáról, aminek alapján jobb döntéseket tud hozni. A kutatások célja olyan tudás kellene hogy legyen, hogy hogyan lesz valakiből olyan vállalkozó, aki tudja, hogy mit kell tennie (Mugler–Fink 2008.). E tanácsokat is megfontolva kutatjuk, hogy mi teszi a kiváló, innovatív vállalkozót, mivel ha a valóban létezik vállalkozó karakter, akkor a tényezői azonosíthatók és fejleszthetők mielőtt még valaki az első vállalkozásába belevágna.

2. Schumpeter a vállalkozó szellemről

Schumpeter még napjainkban is az innováció kutatás origójának számít, számos tanulmány tekinti gondolatait kiindulópontnak a vállalkozói viselkedés vizsgálata terén (Kovács 2004). Schumpeter (1980) a vállalkozást a termelő eszközök új kombinációinak megvalósításaként definiálta. A termelő eszközök ezen új kombinációi biztosítják a gazdasági fejlődést. Öt módot írt le ennek eléréséhez:

1. új javak, vagy egyes javak új minőségének előállítása,
2. új termelési eljárás bevezetése,
3. új piac megnyitása,
4. új beszerzési forrás meghódítása,
5. új szervezet létrehozása.

Azokat a gazdasági aktorokat nevezte vállalkozóknak, akiknek a funkciója ezen új kombinációk létrehozása. Amint azonban megállapítja: „...ezek a fogalmak tágabbak és szűkebbek is a szokásosnál.” (Schumpeter 1980, 120. o.). A schumpeteri értelemben vett vállalkozó központi szerepet játszik az innovációban, mert felismeri a technológiai és üzleti lehetőségeket, szembeszáll a környezet ellenállásával, és megvalósítja az új kombinációkat. Schumpeter részletesen taglalja a vállalkozói magatartást, s ezzel a pszichológia területére merészkedik, aminek esetleges negatív következményeit igyekszik előre kivédeni: „A vállalkozóról festett képet ugyanolyan módon tesszük teljessé, ahogyan – akár a tudományban, akár a gyakorlati életben – az emberi viselkedést próbáljuk megérteni, vagyis a vállalkozói tevékenység jellegzetes indítékainak elemzésével. Természetesen minden ilyen kísérlet szembekerül azokkal a kifogásokkal, amelyet több szerző is felvetett a közgazdászoknak a „pszichológia” területére való illetéktelen behatolásával szemben.” (Schumpeter 1980, 139. o.). A pszichológia szemszögéből nézve

Schumpeter azt állítja, hogy a vállalkozói viselkedéshez vállalkozói szellem (*Unternehmergeist*) szükséges, amely csak az emberek szűk rétegére jellemzők. A vállalkozó szerinte sajátos személyiséggel rendelkezik, amely a többi gazdasági szereplő racionális viselkedésétől is különbözik. Szerinte ez nem hivatás, és általában nem is tartós állapot.

Mi jellemzi Schumpeter szerint a vállalkozói magatartást? Egyetért elődeivel abban, hogy a kezdeményezés, a tekintély és az előrelátás fontos jellemzők. A siker fontos tényezőjének tartja az intuíciót, azaz azt a képességet, hogy „akkor is olyan módon lássuk a dolgokat, ahogy majd bekövetkeznek, ha ezt pillanatnyilag nem lehet megalapozni...” (Schumpeter 1980, 134. o.). A találmányok szerepét nem tartja központinak az innovációban. A vállalkozók funkciója az innovációk megvalósítása, de nem szükségszerű, hogy ezek találmányok legyenek, hanem fontosabb a környezet ellenállásának legyőzése, és a kínáló lehetőségekre fókuszálás. A vállalkozó „látszólag csakis saját egyéni érdekét követi, mégpedig gyakran igen durván”: erősen versengő („hódítási törekvés”) sikerkereső, kockázatkereső, belső motivációval rendelkezik („az alkotás öröme”), azonban egyáltalán nem jellemző rá a hedonizmus (Schumpeter 1980, 138. o.). Rimler (1998) szerint ezek a vállalkozói jellemzők „nagyjából megfelelnek a kreativitás mai filozófiai, pszichológiai meghatározásának. Tulajdonképpen csak az vitatható, hogy a sikert Schumpeter teles mértékben az ösztönösségnek tudja be.” (Rimler 1998, 361. o.) Szerintünk viszont ez az állítás vitatható, ugyanis Schumpeter az általa jellemzett innovatív vállalkozót a „legracionálisabbnak” is nevezi, „...a tudatos racionalitás sokkal inkább szerephez jut az új tervek megvalósításában, amelyeket végrehajtásuk előtt még ki kell dolgozni, mint a már kialakult vállalatok irányításában, ami nagyrészt rutinkérdés.” (Schumpeter 1980, 141. o.).

Schumpeter ezekkel a gondolatokkal megalapozta az innovatív vállalkozói tevékenység pszichológiáját, habár az ő korában a közgazdaságtan és a pszichológia még meglehetősen elkülönült területnek számított. Schumpeter gondolatai nyomán számos szerző vizsgálta és vizsgálja ma is a vállalkozói személyiséget. McClelland (1961) szerint a vállalkozói személyiség jellemzői a magas teljesítményszükséglet, a közepes kockázatvállalási hajlandóság és a személyes felelősség vállalás siker és kudarc esetén. Brandstätter (1997) osztrák vállalkozókat vizsgált, s megállapította, hogy a kockázatvállalási hajlandóság, extroverzió, társadalmi elismertség és változásra való hajlandóság különbözteti meg őket az átlagos osztrák populációtól. Brockhaus (1980) megállapítja, hogy három tulajdonság társul konzekvensen a vállalkozói viselkedéshez: a teljesítményszükséglet, ami McClelland-tól eredeztethető, a belső kontroll, Rotter nyomán és a kockázatvállalási hajlandóság, amely egyértelműen az innovativitás velejárója.

Schumpeter állításait gyakran támadják azzal, hogy szerinte a vállalkozás

sikere bizonyos különleges tulajdonságokkal rendelkező személyen múlik, habár nyilvánvalóan más fontos tényezői is vannak, mint például a csapatmunka, a támogató kapcsolatok, vagy a tágabban értelmezett kulturális környezet (Szerb–Kocsis–Kisantal 2008). Minden kritika ellenére az innovatív és a kreatív vállalkozói magatartás vizsgálatok a mai napig Schumpeter megállapításaiból indulnak ki, többé-kevésbé kiegészítve, továbbfejlesztve azokat. Jó példa erre a mai stratégiai menedzsment szakirodalom vállalkozói orientáció fogalma, amely több más empirikus vizsgálat szerint is kapcsolatban áll a vállalkozás növekedésével és szintén Schumpeter gondolatain alapul. Mivel mi is ezt használtuk kutatási modellünk kialakításában, ezért a következő részben ennek ismertetésére térünk ki.

3. A vállalkozói orientáció

Beugelsdijk és Noorderhaven (2004) kimutatták, hogy a vállalkozói attitűdök és a gazdasági növekedés között szoros kapcsolat áll fenn. A vállalkozói attitűdök fontos következménye az olyan kockázatvállaló magatartás, amely értéket hoz létre, és erősen kötődik az innovációhoz (Sexton–Kasarda 1992). A vállalkozói orientáció Miller (1983) szerint olyan vállalatokra jellemző, amelyek innovatívak, készek ésszerű kockázatokat vállalni, valamint proaktívak, azaz hajlamosak versenytársaik előtt járni az újdonságok bevezetésében és a fogyasztói igényeket nem csak követik, hanem maguk is alakítják. Covin és Slevin (1986) operacionalizálta oly módon Miller gondolatait az innovativitás, a kockázatvállalás és a proaktivitás tekintetében, hogy az máig meghatározó a vállalkozói orientációval kapcsolatos kutatásokban (Covin–Wales 2012, Miller 2011).

Az *innovativitás* dimenziójának magyarázatánál természetesen Schumpeter gondolatait vették alapul. A kreatív rombolásnak nevezett folyamat során új termékek, szolgáltatások alakítják át a piacot, elvonva az erőforrásokat a korábbi megoldásoktól. Ezek az innovatív tevékenységek a sikert alapvetően meghatározzák (Lumpkin–Dess 1996).

A *kockázatkeresés* dimenziója a vállalkozó hódító, versengő oldalára világít rá, ami természetesen kockázatos a számos versengő aktor miatt. Lumpkin és Dess (1996) további két dimenziót is számításba vesz, azonban az önállóság és a versengő agresszivitás dimenzióinak megjelenése később kevésbé terjedt el a szakirodalomban. Mi is úgy véljük, hogy e kettő megfelelő mértékben megjelenik a kockázatvállalásban, mert az önálló vállalkozói tevékenység folytatása, a saját döntésekért való felelősség vállalása és a versengés egyaránt kockázatos tevékenységek.

A *proaktivitás* a jövőbeni igények előrelátását jelenti. Egy vállalkozás

versenyelőnyre tehet szert, ha előre felkészül a jövőben megjelenő igények kielégítésére (Lumpkin–Dess 1996). A piacon való elsőség, az új piacok kialakítása egyaránt fontos részei a vállalkozói orientációnak, amit a proaktivitás dimenziója próbál megragadni.

Eggers és társai (2013) kutatása szerint a vállalkozói orientáció kapcsolatban áll a növekedéssel is. A vállalkozói orientáció összevetve a nem innovatív, a vevők aktuális igényeit kiszolgáló stratégiákkal, hosszabb távon fenntartható növekedést alapoz meg. Más megközelítésből Thomas és Mueller 1996-ban azt vizsgálták, hogy az USA-ban tapasztalathoz képest a kulturális távolsággal azonos ütemben változnak-e a vállalkozók jellemvonásai. Eredményeik szerint csak az innovációs potenciál mértéke nem változik a kulturális távolsággal együtt, azaz ez mindenhol egyaránt fontos érték a vállalkozók körében. Ez azonban nem jelenti azt, hogy más tulajdonságaikban ne különböznenek a nem vállalkozóktól. Beugelsdijk és Noorderhaven (2004, 2005) tanulmányaikban a European Value Survey (EVS) 1990-es adatait vizsgálták. Eredményeik szerint a vállalkozók megkülönböztető jellegzetességekkel bírnak a lakosság egészéhez képest: nagyobb igényük van az eredményességre, kockázatvállalóbbak, első kontroll jellemző rájuk. E jellemzők alapján kialakítottak egy vállalkozói attitűd jelzőszámot, amit Európa 54 régiójában vizsgáltak. Ennek eredményeként úgy vélik, hogy azok a régiók, amelyek magasabb vállalkozói attitűddel jellemezhetők gyorsabb gazdasági növekedésre hajlamosak.

4. A vállalkozói karakter Schwartz érték modelljének tükrében

A vállalkozói karakter vizsgálatához fontosnak tartjuk a vállalkozókra jellemző értékek, ezen belül is az innovációhoz és a vállalkozáshoz közvetlenül kötődő értékek vizsgálatát. Az érték fogalma szintén igen nehezen meghatározható fogalom. Tanulmányunkban az erről szóló vitákba nem szeretnénk bekapcsolódni. Céljainkhoz illeszkedőnek Shalom H. Schwarz érték modelljét használtuk fel, mivel modelljéhez olyan mérőeszközt is kidolgozott, amit számos kutató alkalmazott már, többek között a vállalkozói karakter mérésére is (Luksander et al. 2012). Kutatásainkban e mérőeszköz alkalmazása mellett szól az is, hogy az European Social Survey (ESS) adatfelvételeinek is része, így a saját mintánkat összevethetjük egy reprezentatív lakossági mintával is, illetve hazai és más országok vállalkozóinak válaszaival.

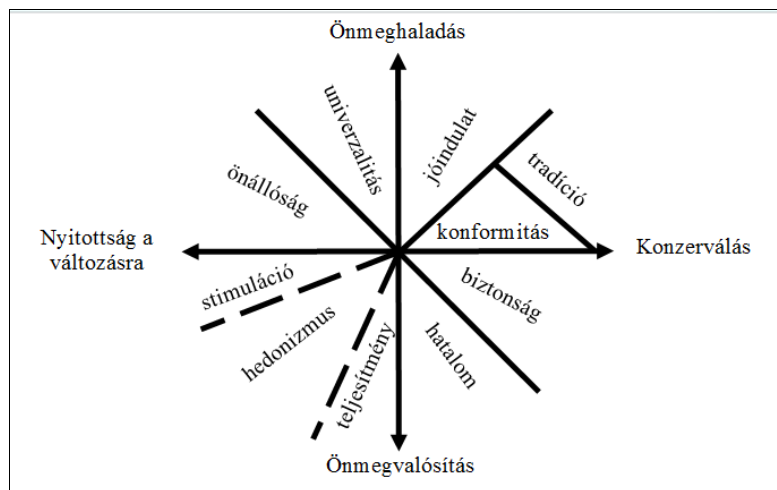
Schwartz (2011) az értékeket olyan elérendő céloknak tartotta, amelyek irányító elvekként hatnak a cselekvésünkre a következő mechanizmusokon keresztül:

- Az értékek olyan meggyőződések, amelyek közvetlenül hatnak az érzelmekre.
- Olyan kíváncsú célokat fejeznek ki, amelyek motiválnak.
- Az értékek jelentősége túlmutat a konkrét, egyedi helyzeteken.
- Az értékek alapján ítélik jónak vagy rossznak a dolgokat.
- Fontosságuk alapján sorba rendezhetők.
- A különböző értékek kölcsönhatásban vannak egymással, s attól függően irányítják magatartásunkat, amennyire relevánsak az adott helyzetekben.

Azt, hogy milyen kapcsolat van az egyéni és a csoport szint között az értékekben Schwartz úgy válaszolta meg, hogy teljesen különbözőnek tartja e két vizsgálati szintet, és két modellt, valamint mindkettőhöz mérőeszközt fejlesztett ki. Mi az egyéni értékek vizsgálatát tűztük ki célul a vállalkozóknál ezért az alábbiakban csak ezt a modellt tárgyaljuk.

Schwartz 10 univerzális értéket ír le a hozzájuk tartozó motivációkkal együtt, melyek a következők: önállóság, stimuláció, hedonizmus, teljesítmény, hatalom, biztonság, konformitás, jóindulat, univerzalizmus (Schwartz 2011). Véleménye szerint bizonyos értékek összeférnek, mások konfliktusban vannak. A hedonizmus a jóindulattal nem fér össze, a teljesítménnyel viszont igen. Az értékcsoportok közötti viszonyokat Schwartz az 1. ábrán látható módon ábrázolta:

1. ábra A Schwartz-féle érték dimenziók



Forrás: Schwartz (2011, 466. o.) alapján saját szerkesztés

Csite (2009) szerint a magyarországi válaszadók többsége inkább az alkalmazotti létet választaná. Akik azonban vállalkozni szeretnének, azok a függetlenség és az önmegvalósítás miatt tennék ezt, valamint a jobb jövedelem reményében. A magyarországi vállalkozók önképének központi elemei a szorgalom, a céltudatosság és a munka. De Csite (2009) rámutat arra is, hogy a vállalkozói lét presztízse nem túl magas Magyarországon, és inkább vágyik az emberek többsége stabilitásra hazánkban.

Később Luksander, Mike és Csite (2012) az európai, köztük a magyar vállalkozók értékvilágát térképezték fel. Az elemzéshez az ESS 2008-as adatait használták fel, amit egy 2011-es vállalkozói adatfelvétellel egészítettek ki. Szerintük a vállalkozó karaktere Schumpeter vállalkozó szellemére hasonlít. A magyar vállalkozók értékrendje alapvetően nem különbözik az európai országok kisvállalkozóinak érték preferenciáitól. Fontos az önállóság és a teljesítmény, keresik az izgalmas kihívásokat. viszont hedonistábbak az átlagnál, kis értéket tulajdonítanak az egyenlő esélyeknek és az eltérő vélemények tiszteletben tartásának. A különbségek a magyar minta esetében, hogy a biztonság az univerzalizmus elé kerül a fontossági sorrendben, valamint előrébb található a teljesítmény, a hedonizmus és a társadalmi normáknak megfelelő viselkedés. Kevésbé találják viszont fontosabbnak a magyar kisvállalkozók a tradíciók ápolását, a tisztelet kivívását, a szabálykövetést és a gazdagság elérését. Utóbbiak a szerzők szerint részben a magyar lakosság sajátos értékrendjét tükrözik (Luksander et al. 2012).

5. A tanulási orientáció

A szervezeti tanulást kétféle módon közelíti meg a szakirodalom. Vagy az információ elosztás folyamataira koncentrál, ahogy az Argyrys és Schön (1978) óta sok helyen megjelenik különböző számú és tartalmú tanulási körökként, vagy a szervezet olyan kulturális sajátosságait helyezi előtérbe, mint például a közös víziók és a nyitott gondolkodás, ahogy azt Senge (1990) is teszi. Minden szervezet tanul valamilyen módon, környezetéről és saját magáról is információk gyűjt. Ezek azonban nem feltétlenül hasznosulnak oly módon, hogy tanuló szervezetnek nevezhessük. Sinkula (1994) szerint szervezeti tanulásról akkor beszélhetünk, ha az egyénileg megszerzett tudás mások számára is felhasználhatóvá válik a szervezetben, mint akiktől eredeztethető. Hosszú távon a szervezeteknek legalább olyan gyorsan kell tanulniuk, mint ahogy környezetük változik, ha nem akarják, hogy piaci részesedésük idővel csökkenjen (Sinkula et al. 1997). A szervezet számára a tanulás képessége azért is döntő, hogy ne csak az aktuális paradigma

fejlődjön, hanem paradigmaváltásra is lehetőség nyíljon (Baker–Sinkula 1999a). Az ilyen paradigmaváltások egyértelműen a szervezetet érintő innovációknak tekinthetőek. Ezért nem is meglepő Baker és Sinkula (1999b) azon kutatási eredménye, hogy az innovációs tevékenységre és a szervezet teljesítményére a tanulási orientáció hatása nagyobb, mint a marketing orientációé, ami a vevői igények kielégítésére, de nem az innovatív tevékenységekre fókuszál.

A Senge (1990) által leírt tanulási alapelvek nehezen operacionalizálhatók az önértékelő kérdőívek szintjén. Három olyan dimenziót emelnek ki a fent említett kutatók (Sinkula et al. 1997, Baker–Sinkula 1999a, 1999b), ami több deskriptív megközelítésben is megtalálható: a tanulás iránti elköteleződést, a nyitott gondolkodást és a közös víziókat. A tanulás iránt elkötelezett vállalatoknál nyíltan támogatja a vezetőség a tanulást. A szervezet folyamatosan törekszik új információk megszerzésére, értékeli azokat, és az értékelés alapján felülvizsgálja saját viselkedését. Ez a típusú viselkedés megfeleltethető a kétkörös tanulás modelljének (Argyris–Schön 1978), valamint Senge (1990) tanulási alapelveinek is. Ahol ez az elköteleződés nincs kimondottan jelen ott a tanulás is kevesebb lesz (Baker–Sinkula 1999a). A második dimenzió azokat a mentális alapelveket érinti, amik a vállalkozás vezetői és munkavállalói számára közősek. Ezek a közős alapvetések a tapasztalatokból alakulnak ki, de idővel a környezet változása degradálja ezek értékét, hasznosságát. A nyitott gondolkodás az újra tanulást segíti elő, ami a régi berögzödések elfelejtésével és új képességek kifejlesztésével jár (Sinkula et al. 1997). Ez is innovációkhoz vezethet, de még inkább fontos a nyitott gondolkodás tekintetében, hogy egy proaktív folyamat, hiszen előre feltételezi, hogy az addig megszerzett tudás nincs kőbe vésve és folyamatos megújulás szükséges. Míg előbbiek a tanulás intenzitását, addig a közős vízió az irányt határozza meg. Tobin (1993) mint „látható vezetés” határozza meg ezt a jelenséget. A közős vízió értelmet ad és irányt mutat a vállalkozásban résztvevők számára, ami nélkül a motiváció kisebb lesz a tanulásra. A közős víziók a tanulási folyamatokat egy irányba terelik, amik ezáltal hatékonyabbak lehetnek (Baker–Sinkula 1999a).

Véleményünk szerint a tanulási orientáció bár a szervezeti kultúrába ágyazódik be, de alapvetően a vezető(k) által indukált folyamatokból alakul ki. Anélkül, hogy a vállalkozás irányítói a tanulási orientációt támogatnák nehezen elképzelhető, hogy új, a szervezeti hatékonyságot növelő innovációk, proaktív változások valósuljanak meg a teljes szervezetre kiterjedően. Az elköteleződés a tanulás iránt és a nyitott gondolkodás rokonítható Schwartz modelljének azon tengelyével, ami az egyik irányba a változásra való nyitottság irányába mutat. A közős vízió pedig a vállalkozó önmegvalósító törekvéseinek kiterjesztése a teljes szervezetre, hogy az ő elképzeléseinek megvalósításán dolgozzon.

6. Az innovációs stratégia tipológiája a Miles-Snow modell alapján

A Miles és Snow által alkotott tipológia könyvben is megjelent, de az ugyanazon évben társszerzőikkel írott cikk tette igazán ismertté (Miles et al. 1978). Azóta számtalan iparágban vizsgálták összefüggéseit e néhány tankönyvpiaci szereplő viselkedése alapján megfogalmazott, majd később többszörösen validált tipológiának (Snow–Hrebiniak 1980, Pittino–Visintin 2009). Miles szerzőtársaival abból indult ki, hogy a szervezetek, amik egy kimondott céllal működő jól szervezett mechanizmusok, folyamatosan megújulnak (Miles et al. 1978). Arra törekednek, hogy „hatékony kapcsolatot tartsanak fenn a környezettel, miközben a belső összefonódásokat is menedzselik” (Miles et al. 1978, 547. o.). Egyetértünk velük abban is, hogy a szervezet stratégia választása a felső vezetés által erősen korlátozott. A szervezetekben tapasztalható rendkívüli változatosság ellenére négy jól elkülöníthető kategóriát határoztak meg, amikkel a tipikus stratégiákat jellemezték. A vizsgált szervezetek mindegyikénél a részletes leírások segítségével könnyen meghatározható, hogy mely típusba tartoznak. A modell figyelembe veszi a vállalkozói, a mérnöki és az adminisztratív problémák kezelését is, amikkel a vállalatok a mindennapok során egyszerre szembesülnek (Miles et al. 1978, Snow–Hrebiniak 1980).

Az első típus a *védekező (defender)* szervezet vezetői a schumpeteri értelemben nem tekinthetők igazi vállalkozóknak. A menedzsment célja a piaci részesedés megőrzése, a status quo fenntartása. Kevés innovációval, a meglévő pozíciók adta lehetőségek használatával igyekeznek pozícióik megtartására. A típusba tartozók fő célja a vállalati folyamatok optimalizálása, és az ehhez szükség adminisztráció hatékonnyá tétele a szigorú kontrollon keresztül. A nem, vagy csak nagyon lassan változó piacokon tud csak alkalmazkodni a mechanisztikus szemlélet miatt (Miles et al. 1978).

A *kutató (prospector)* típus folyamatosan új lehetőségeket keres, újításokra törekszik, tehát könnyen megállapítható, hogy Schumpeter elképzeléséhez a vállalkozóról ez áll a legközelebb. Itt megjelenik a kockázatvállalás is, hiszen míg a védekező típusba tartozók stabil nyereségre számítanak, addig a kutatók a folyamatos újításokkal a bukás lehetőségét kockáztatják a magasabb profit reményében. A versenyelőny megszerzése érdekében sokszor maguk kezdeményezik a változást, ami megint csak megfeleltethető a vállalkozói orientáció proaktív dimenziójának. A szervezet rugalmassága folyamatos tanulást kíván. A mérnöki és az adminisztratív területen is az jelenti a kihívást a típusba tartozók számára, hogy az újítások folyamatos megjelenését ösztönözzék (Miles et al. 1978).

Az *elemző (analyzer)* típusba tartozók a két előző szélsőség között helyezkednek el: mérlegelik a lehetséges újításokat, miközben szeretnék megtartani

meglévő vásárlóikat is. Nem a meglévő dolgokat próbálja a vezetőség konzerválni, de csak olyan újításokat vesznek át, amik már máshol bizonyítottak. Ezzel a módszerrel szorosan a kutatók nyomában igyekszik maradni, de fenntartható versenyelőnye ebből sok esetben nem származik, mert a kimenet nem egyedi, lemásolható. Mind a mérnöki, mind az adminisztrációs problémák terén igyekeznek az újító megoldásokat szűk keretek között kipróbálni, tesztelni a szélesebb körű bevezetés előtt. Ennek a kettős rendszernek természetesen költségei is vannak, amit a kisebb kockázatért cserébe az elemző típusba tartozók vállalnak (Miles et al. 1978).

A reagáló (reactor) típus nem köteleződik el egy átgondolt stratégia mellett. Viselkedése „inkonzisztens és instabil” (Miles et al. 1978, 557. o.). Miles és társai (1978) ennek három fő okát látták, ami visszavezet a tanuló szervezeteknél elmondottakra. Az első a nem megfelelően kommunikált célok, azaz értelmezésünkben a közös vízió hiánya. A második, hogy a szervezet struktúrája, működése nem alkalmas egy stratégia megvalósítására, azaz csak nagyon nehezen képes tanulásra. A harmadik, hogy a menedzsment képtelen elfogadni a környezeti tényezők változását, ami a nyitott gondolkodás hiányát jelzi. A reagálók a tanulási orientáció hiányában csak monopolisztikus, vagy erősen szabályozott piacokon lehetnek életképesek hosszabb távon.

Snow és Hrebiniak (1980) több iparágban vizsgálta a megjelenő stratégiákat. Mérőeszközöket alkalmasnak tartjuk arra, hogy visszajelzést adjon arról, hogy az innovációt támogató vállalkozói karakter hatása hogyan jelenik meg a teljes szervezet által követett stratégiában, ami hidat képez a vállalkozó karakterétől a növekedés irányába. Várakozásunk szerint a különböző típusú vállalati stratégiával rendelkező szervezetek vezetői különböző karakterrel rendelkeznek, tehát a különböző stratégiát követő vállalkozók nem csak a lakosságtól, hanem egymástól is elkülöníthetők az általunk használt mérőeszközökkel.

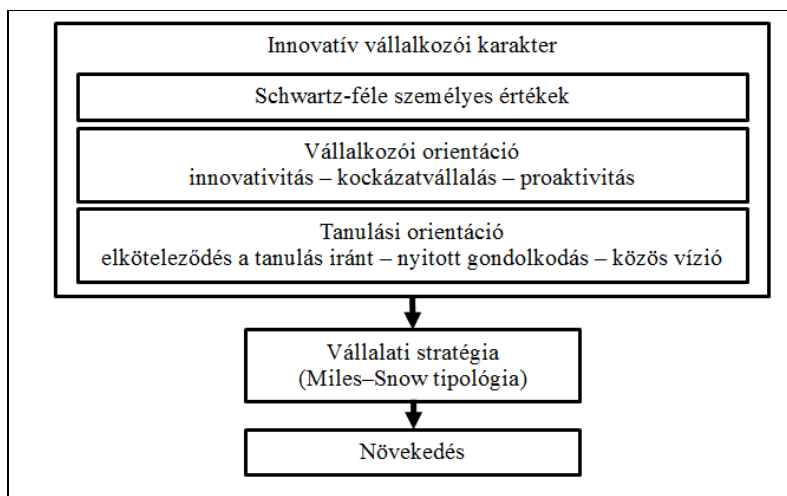
7. Összegzés

A vállalkozói karaktert a fent ismertetett elméletek alapján három irányból közelítjük meg a jövőben. A Schwartz-féle személyes értékek modellje (Schwartz 2011) alapján több összehasonlító minta áll rendelkezésre abban a tekintetben, hogy különböző méretű vállalkozások vezetői mennyire térnek el a nem vállalkozóktól ezen értékek mentén. Az értékek részben rokoníthatók a Schumpeter által leírtakkal, amin keresztül kapcsolatba hozhatók a vállalkozói orientációval is. Utóbbi viszont már nem az egyénre, hanem a vállalkozó által irányított szervezet és a környezet kapcsolatára helyezi a hangsúlyt. Covin és Slevin (1986) három dimenzió keresztül sikeresen ragadták meg azt a jelenséget, ahogy a vállalkozó saját elképzelései

alapján próbálja alakítani a vállalkozás tevékenységét. A szervezeti kultúrában megjelenő tanulási orientáció (Sinkula et al. 1997) első pillantásra talán a vállalkozó karakterétől függetlennek tűnhet, de ha belátjuk, hogy ezek a folyamatok mennyire felülről meghatározottak, mennyire szorosan kapcsolódnak a vállalkozó stratégiaalkotási tevékenységéhez, akkor nem kétséges, hogy ez a vállalkozói karakter azon tényezőjének tekinthető, ami első sorban a szervezet belső folyamatai számára meghatározó.

A fenti hármas tagolódás együttesen alakítja ki az innovatív vállalkozói karaktert, amibe szerintünk beletartoznak általános emberi értékeken kívül a vállalkozás külső és belső folyamataival kapcsolatos értékek is. Ezek összessége meghatározó a vállalat stratégiája szempontjából. Az előző fejezetben részletezett okok miatt a vállalkozói karakter rányomja bélyegét a nagyobb vállalatok stratégiai orientációjára is. A vállalati stratégián keresztül a vállalkozói tevékenység célja pedig a haszonszerzés, a növekedési célok elérése. Ezt a feltételezett összefüggés rendszert a 2. ábrán grafikusán is ábrázoltuk.

2. ábra Az innovatív vállalkozói karakter három szintje a vállalati stratégián keresztül hat a növekedésre



Forrás: saját szerkesztés

A későbbiekben természetesen nem tekinthetünk el a környezeti tényezők részletesebb vizsgálatától és a növekedés definiálásától és operacionalizálásától sem, ha eredményeinket pontosítani akarjuk. Jelen tanulmány keretében azonban csak annyira vállalkozhattunk, hogy három, a szakirodalomban leggyakrabban csak

egymástól távol megjelenő konstruktum lehetséges összefüggéseit felvázoljuk a vállalkozói karakterrel kapcsolatban. Ezek közösen határozzák meg a vállalati stratégiát abban a mértékben, ahogy a vállalkozó hatni tud az általa létrehozott teljes szervezetre. A vállalati stratégia célja pedig végső soron mindig valamiféle haszonszerzés, valamilyen szempontból a növekedés elérése.

Ebben a tanulmányban részletesen bemutatunk egy kutatási modellt, amivel a vállalkozói karaktert vizsgáljuk. A nyomtatott megjelenésig szerteágazó eredmények születtek: Farkas (2016) PLS-útelemzéssel vizsgálta az orientációk és a növekedés kapcsolatát, Málovics és társai (2015) pedig az értékek és a stratégiai orientációk összefüggéseit mutatták be a magyar vállalkozók mintáján. Az itt részletesen ismertetett eszközök segítségével számos új összefüggést sikerült feltárnunk a kutatás kezdete óta. Azonosítottuk a magyar vállalkozókra jellemző értékeket, statisztikai modellezéssel jelenítettük meg azokat az utakat, amik a vállalkozói szándéktól a növekedés felé vezetnek. Az még tisztázásra vár, hogy a vállalkozói karakter jellegzetességei, és a szervezeti stratégiaválasztás között van-e, illetve milyen kapcsolat van pontosan. Ezzel kapcsolatos elemzéseinket később még szeretnénk publikálni.

Az empirikus eredményekre ebben a tanulmányban nem tértünk ki, de a bemutatott modellek reményeink szerint további hazai kutatásokat ösztönöznek. Tapasztalatunk szerint a modellekhez kapcsolódó mérőeszközök könnyen használhatók, ugyanakkor megbízható eredményt adnak.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C. – Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading MA.
- Baker, W. E. – Sinkula, J. M. (1999a): The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27, 4, pp. 411–427.
- Baker, W. E. – Sinkula, J. M. (1999b): Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, 4, 4, pp. 295–308.
- Beugelsdijk, S. (2007): The regional environment and a firm's innovative performance: a plea for a multilevel interactionist approach. *Economic Geography*, 83, 2, pp. 181–199.
- Beugelsdijk, S. – Noorderhaven, N. (2004): Entrepreneurial attitude and economic growth: A cross-section of 54 regions. *The Annals of Regional Science*, 38, 2, pp. 199–218.
- Beugelsdijk, S. – Noorderhaven, N. (2005): Personality characteristics of self-employed; An empirical study. *Small Business Economics*, 24, 2, pp. 159–167.

- Beugelsdijk, S. – Noorderhaven, N. (2004): Entrepreneurial attitude and economic growth: A cross-section of 54 regions. *The Annals of Regional Science*, 38, 2, pp. 199–218.
- Block, J. – Thurik, R. – Zhou, H. (2012): What turns knowledge into innovative products? The role of entrepreneurship and knowledge spillovers. *Journal of Evolutionary Economics*, 23, 4, pp. 693–718.
- Brandstätter, H. (1997): Becoming an Entrepreneur – a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18, 2–3, pp. 157–177.
- Brockhaus, R. H. (1980): Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 3, pp. 509–520.
- Covin, J. G. – Slevin, D. P. (1986): The development and testing of an organization-level entrepreneurship scale. In Ronstadt, R. – Hornaday, J. A. – Peterson, R. – Vesper, K. (eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 1986*, Babson College, Wellesly, pp. 628–639.
- Covin, J. G. – Wales, W. J. (2012): The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 4, pp. 677–702.
- Csite A. (2009): *Boldogtalan kapitalizmus? A magyarországi társadalom értékpreferenciáinak néhány jellemzője*. Műhelytanulmány, Közjó és Kapitalizmus Intézet, Budapest.
- Csite A. – Luksander A. – Mike K. (2012): Az európai vállalkozó karaktere. *Vezetéstudomány*, 42, 2, 4–13. o.
- Eggers, F. – Kraus, S. – Hughes, M. – Laraway, S. – Snyerski, S. (2013): Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51, 3, pp. 524–546.
- Farkas G. (2016): The effects of strategic orientations and perceived environment on firm performance. *Journal of Competitiveness*, 8, 1, pp. 55–65.
- Kirzner, I. M. (1973): *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Kovács Gy. (2004): Innováció, technológiai változás, társadalom. *Szociológiai szemle*, 14, 3, 52–78. o.
- Luksander A. – Mike K. – Csite A. (2012): *Maguk urai – a magyar vállalkozó lelkialkata (A magyarországi kisvállalkozók értékvilágának néhány jellemzője)*. Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Lumpkin, G. T. – Dess, G. G. (1996): Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 1, pp. 135–172.
- Málovics É. – Farkas G. – Vajda B. (2015): Appearance of entrepreneurial values and strategic orientations in the basic values. *International Journal of Business and Management, (Czech)*, 3, 1, pp. 18–35.
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton University Press, New Jersey.
- Miles, R. E. – Snow, C. C. – Meyer, A. D. – Coleman, H. J. (1978): Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3, 3, pp. 546–562.
- Miller, D. (1983): The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29, 7, pp. 770–791.
- Miller, D. (2011): Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions

- for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 5, pp. 873–894.
- Mises, L. (1949): *Human action: A treatise on economics*. Yale University Press, New Haven.
- Mueller, S. L. – Thomas, A. S. (2000): Culture and entrepreneurial potential: A Nine Country study of Locus of Control and Innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16, 1, pp. 51–75.
- Mugler, J. – Fink, M. (2008): Kritik und Perspektiven der Entrepreneurship Forschung - ein Irrgarten mit Auswegen? In Fueglistaller, U. – Volery, T. – Weber W. (eds.): *Innovation, Competitiveness, Growth and Tradition in SMEs Papers presented to the Rencontres de St-Gall 2008 Beiträge zu den Rencontres de St-Gall 2008*. KMU-Verlag HSG, St-Gall, pp. 1–14.
- Pittino, D. – Visintin, F. (2009): Innovation and strategic types of family smes: a test and extension of Miles and Snow's configurational model. *Journal of Enterprising Culture*, 17, 3, pp. 257–295.
- Rimler J. (1998): Kreativitás és vállalkozás. *Közgazdasági Szemle*, 45, 4, 353–369. o.
- Rimler J. (1999): A kreativitásról – vállalkozói vallomások alapján. *Közgazdasági Szemle*, 46, 1, 53–65. o.
- Senge, P. M. (1990): *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday, New York.
- Schumpeter, J. A. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. KJK, Budapest.
- Schwartz, S. H. (2011): Values: cultural and individual. In van de Vijver, F. J. R. – Chasiotis, A. – Breugelmans S. M. (eds.): *Fundamental Question in Cross – Cultural Psychology*. Cambridge University Press, Cambridge, NY.
- Sexton, D. L. – Kasarda, J. D. (1992): *The State of the Art of Entrepreneurship*. Thomson South-Western, Kent.
- Sinkula, J. M. (1994): Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58, 1, pp. 35–45.
- Sinkula, J. M. – Baker, W. E. – Noordewier, T. (1997): A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25, 4, pp. 305–318.
- Snow, C. C. – Hrebiniak, L. G. (1980): Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 2, pp. 317–336.
- Sternberg, R. – Arndt, O. (2001): The firm or the region: What determines the innovation behavior of European firms? *Economic Geography*, 77, 4, pp. 364–382.
- Szerb, L. – Kocsis-Kisantal, O. (2008): Vállalkozói kultúra Magyarországon két napilap tükrében. *Közgazdasági Szemle*, 55, 3, 243–261. o.
- Tobin, D. R. (1993): *Re-educating the corporation: Foundations for the learning organization*. Essex Junction, Omneo VT.
- Von Mises, L. – Mayes, B. (1949): *Human action*. Yale University Press, New Haven.

Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsment vizsgálata

Horváth András

Napjainkban a magyarországi mikro-, kis- és középvállalkozások (továbbiakban: kkv-k) talán egyik legfontosabb menedzsment kihívása az általános növekedési problémák megfelelő kezelése és koordinálása. Az elmúlt évek kutatásai nyomán megállapítható, hogy a vállalkozások számára az életpálya alapú elemző rendszerek egyre inkább megalapozott és segítőkész eszközként állnak rendelkezésre a mindennapos erőpróbák megvívásához.

Tanulmányomban összefoglalom a korábbi neves külföldi és hazai kutatók által megalkotott életpályamodelleket, valamint bemutatom saját malomkerék életpálya modellem, mely célja a korábbi modellek által létrehozott tudástár – azok esetleges rugalmatlanságainak megszüntetésével kiegészített – együttes alkalmazása. A kkv-k életpálya útjainak vizsgálata mellett egy másik aktuális kkv-s gócpont alternatív kimenetére keresem a választ: vajon a hazai kkv-k tulajdonosi körének generáció váltási paradigmái milyen jövőképet vetítenek vállalkozásaik jövőbeli életútjára?

Kulcsszavak: életpálya modell, növekedési életpálya menedzsment, generációváltási paradigmák

1. Bevezetés

Napjainkban a magyarországi mikro-, kis- és középvállalkozások (továbbiakban: kkv-k) talán egyik legfontosabb menedzsment kihívása az általános növekedési problémák megfelelő kezelése és koordinálása. Az elmúlt évek kutatásai nyomán megállapítható, hogy e vállalkozások számára az életpálya alapú elemző rendszerek egyre inkább megalapozott és segítőkész eszközként állnak rendelkezésre a mindennapos erőpróbák megvívásához.

Ahhoz, hogy a derogáló hatású növekedési anomáliák elkerülhetőek legyenek, szükség van olyan rendszerező eszközökre, melyek segítségével a vizsgált vállalkozások homogenizálhatóvá válnak, továbbá az egyes, azonos tulajdonságokkal rendelkező csoportokra jellemző karakterisztikus jegyek alapján a sokaságtól tisztán elkülöníthetők.

Az életpálya alapú elemző rendszer alkalmazása az elmúlt évek tapasztalatai során egyre inkább megalapozottnak bizonyul mindezen feladatok ellátására, és a legtöbb, a vállalatok növekedési problémáival foglalkozó szakember megfelelőnek ítéli e kutatási instrumentumok alkalmazását.

Ha a vállalkozások életútja nyomon követhetővé válik, az egyes homogenizált növekedési ciklusokhoz hozzárendelhetők olyan változási ismérvek, melyek önmagukban szintén egységes rendszert alkotnak. Ezáltal az azonos életpályaciklusban lévő, ám egyenként individuálisan működő vállalkozások egymással összemérhetők lesznek, így az életpályamodell, mint elemzési eszköz egy jóval komplexebb vizsgálódási bázis alapját képezheti.

E tanulmányban összefoglalom a korábbi neves külföldi és hazai kutatók által megalkotott életpályamodelleket, valamint bemutatom saját „malomkerék-modellem”, mely célja a korábbi modellek által létrehozott tudástár – azok esetleges rugalmatlanságainak megszüntetésével kiegészített – együttes alkalmazása.

A kkv-k életpálya útjainak vizsgálata mellett egy másik aktuális kkv-s – eddig legtöbb vállalkozás életében még csak elméleti síkon felmerült – gócpontra feltárására is kísérletet teszek: vajon a hazai kkv-k tulajdonosi körének generáció váltási paradigmái milyen jövőképet vetítenek vállalkozásaik jövőbeli életútjára? Azaz merre tovább kkv-k, ha a jelenlegi tulajdonosok már nem tudják, nem képesek netán nem kívánják tovább irányítani vállalkozásuk mindennapi üzletmenetét.

A fenti kérdéskörök elméleti szakirodalmának feldolgozásán túl az elmúlt évek során saját pilot kutatási programom keretén belül közel kétszázharminc vállalkozás kérdőíves lekérdezését valósítottam meg a Nyugat-Dunántúli Régióban, illetve harminc további vállalkozással készítettem személyes mélyinterjúkat. A felmérések középpontjában szintén a hazai kkv-k életpálya útjainak sajátosságai illetve a vállalkozások tulajdonosi hátterének jövőbeli generációváltási (öröklési és utódlási) alternatívái álltak. E primer kutatások előzetes eredményeképp már számos érdekfeszítő összefüggés bizonyosodott be, azonban a végleges eredmények publikálását a teljes feldolgozást követően tervezem csak a közeljövőben.

2. Életpályamodellek

„Aki nem tud szembenézni a múltjával, arra van ítélve, hogy örökké megismételje”
vallja George Santayana, amerikai filozófus, költő.

Az életpálya modellek legtöbbje a vállalkozások születési (gondolatának) pontjától a vállalat által bejárható életszakaszokon keresztül a vállalkozás megszűnésének időpontjáig mutatja be az adott vállalkozás előre menetelét. *„Ahogy a termék-életgörbe, az iparági életgörbe létezik, és szemléletessé teszi az idő*

függvényében az életciklus alakulását, úgy a vállalat életútjára is felrajzolható egy ilyen függvény” (Zsupanekné Palányi 2007, 45. o.). Ezt a függvényt nevezzük a vállalat életútjának, mely pályagörbe szinte minden ismert modellben további két nagy részre tagolható: a növekedési illetve a hanyatló szakaszokra. E két nagy gyűjtőág elméleti feltérképezése és gyakorlati kutatásai már hosszabb ideje zajlanak, és az eredmények tükrében a kutatók e két kategóriát már-már két eltérő tudományágként is definiálják az életpálya menedzsment területén belül. A növekedési szakaszok menedzsmentje a vállalatok pozitív meredekségi szakaszait – azaz a fejlődési, fejlettségi lépcsőfokait – vizsgálják, míg a hanyatló ág a negatív meredekségi szakaszokkal – azaz a vállalkozások leívelő, haldokló stádiumaival – foglalkozik tüzetesebben.

Kutatásaim leginkább a növekedési ciklusokra fókuszálnak, mivel ezen életpálya szakaszok mélyebb feltárásával kaphatunk választ a vállalkozások profitorientált működésének biztosításához szükséges állandó – legtöbbször menet közben felbukkanó – fejlődési dilemmáinak kérdéseire, míg a hanyatló ág vizsgálatainak esetében leginkább már egy másik szélesebb menedzsment tudományágazat témaköreiből, a válságmenedzsment illetve krízishelyzetek kezelésének tárházából keressük a megfelelő elemző és beavatkozó módszert a működési fenntarthatóság lehetőség szerint mielőbbi ismételt visszaállítására.

A hazai kkv-s vizsgálódások többször igazolják, hogy Magyarországon a napjainkig is sikeresen működő vállalkozások jelentős részét a nyolcvanas évek végén illetve a kilencvenes évek elején alapították meg. Ez a tény tovább erősíti az életpálya alapú elemző rendszer megbízhatóságát, ugyanis a vizsgált vállalkozások így elegendő múlttal rendelkeznek már ahhoz, hogy működésük életpályaciklusokon keresztül modellezhetővé váljon. Ha a vállalkozások életútja nyomon követhetővé válik, az egyes homogenizált növekedési ciklusokhoz hozzárendelhetők olyan változási ismérvek, melyek önmagukban szintén egységes rendszer összetevőket alkotnak. Ezáltal az azonos, közös életpályaciklusban lévő, ám egyenként individuálisan működő vállalkozások egymással mégis összemérhetőek lesznek, így a növekedési életpályamodell, mint elemzési eszköz egy jóval komplexebb vizsgálódási bázis alapját képezheti. A vizsgálat nehézsége abban rejlik, hogy a szakemberek különböző álláspontokat képviselnek e periódusok határainak tagolásáról, így jelenleg nincs egy mindenki által elfogadható egységes modellrendszer, aminek a segítségével egy, az összes vállalatra együttesen alkalmazható általános gyakorlati menedzsment svájci bicskát kaphatnánk.

3. A legelterjedtebb hazai és külföldi életpálya-modellek

Az egyes vállalkozások életpályái a vállalatok egyéni külső és belső adottságaik alapján differenciáltan alakulhatnak. Több kutatás is bizonyítja azonban, hogy a vállalatok túlnyomó többségénél különböző életciklus periódusok figyelhetők meg és különíthetők el. A vizsgálat nehézsége abban rejlik, hogy a szakemberek különböző álláspontokat képviselnek e periódusok határainak tagolásáról, így jelenleg nincs egy univerzálisan elfogadható egységes modellrendszer, aminek a segítségével az összes vállalatra azonos szűrőfeltételek mellett együttesen vonhatnánk le a következtetéseinket.

Noha az egyes modelleket különállóan széles körben alkalmazzák, tapasztalataim szerint a gyakorlati vizsgálódásoknál érdemes lehetőség szerint minél több modell kiértékelése egy-egy vizsgált vállalaton, hogy a különféle modellek által a lehető legteljesebb képet kaphassuk az adott vállalat továbbfejlesztési alternatíváinak kidolgozásának alapjául. Mivel a modellek felépítésének koncepciói sem teljesen függetlenek egymástól, illetve néhol a modellek életpályaszakaszainak azonos tulajdonságai révén a modellek közötti átjárhatóság is biztosított, így a többmodelles tesztelés egyre nagyobb pontossághoz vezethet, köszönhetően a különböző modellek hasonlatos módszertani alapszemléleteinek.

A vállalati életpályaciklus alapú modellek kezdőkövét a három alappillérre támaszkodó elméletével Jeffry Timmons professzor fektette le. Modellrendszerében a vállalati növekedési életciklus-görbét öt fő szakaszra osztotta, melyekhez a tudós konkrét élethosszokat is rendelt, ám a hanyatló ág lépcsőfokait a 2008 áprilisában hatvanhat évesen elhunyt kiváló vállalati szakember modelljében nem taglalta. Ezt követően Robert D. Hirsch és Michael P. Peters Vállalkozás című könyvükben karolják fel Timmons alapmodelljét, és további négy-négy részre tagolják a korábbi felmenő modell első két szakaszát (Hirsch–Peters 1994). Az igazi áttörést azonban Ichak Adizes 1988-ban megjelent *Hogyan és miért növekednek*, illetve *haldokolnak a vállalkozások és mit tehetünk velük?* című könyve hozza meg, melyben a korábbi modellekkel szemben a vállalkozások teljes – mind a növekedési és mind a hanyatlási ciklusokat magában foglaló – életgörbét alkot meg a szerző. Napjainkban még mindig talán e modell képes a leginkább gyakorlati segítséget is nyújtani a vállalatok életpálya analízise során, sokak szerint azért, mert a modell az emberi életút egyes mérföldköveihez hasonlítja a vállalatok előre menetelét, kicsit ez által talán megismerhető is a vállalatokat. Az Adizes-féle életút növekedési szakaszai hat ciklusból épülnek fel, melyet további négy öregedési fázis követ a vállalati halál beállta előtt (Adizes 1992). Az Adizes-modell mellett Larry E. Greiner az evolúciós és revolúciós ciklusokat váltogató növekedési életpálya-modellje tekinthető még szintén széles körben elterjedt modellnek. Greiner elmélete szerint öt növekedési

szakasszal jellemezhetők a vállalkozások életpályái, ahol az evolúciós szakaszok a fejlődési periódusok, míg a revolúciós időszakok a vállalkozások életpálya határokon realizálódó továbblépési problémáit tükrözik.

A magyarországi modellek tekintetében Jávor István és Szerb László elméletei a vállalkozások alapítása előtti időszakok életpálya görbébe integrálásának létjogosultságát firtatják. A Jávor-féle modell tizenkét növekedési életpálya szakasza talán a leginkább differenciált és sokszínű az ismert modellek között. Jávor így elméletével a vállalati fejlődés lépcsőfokainak talán a legfelépítettebb modelljét alkotta meg. Szerb modellje ezzel szemben leginkább Timmons modelljét eleveníti fel, kiegészítve a születés előtti két elengedhetetlen periódussal és az életút végén mindössze két lehetséges kimenetelű hatodik életpálya szakasszal. A Jávor-féle és a Szerb-féle eszköztár mellett Szirmai Péter fókuszáló modellje három, makro-, mezo-, és mikroszint felállítása mellett jeleníti meg az Adizes-modell nyomán felvetett életpálya szakaszokat (Zsupanekné Palányi 2007).

Kutatómunkám hazai elméleti szakirodalmának gerincét képező Salamonné Huszthy Anna életpálya modellje számomra azért kiemelt jelentőségű, mert ezen – Adizes és Greiner modelljeiből hibrid életpálya ciklusokat generáló – modellt szerzője már kifejezetten a kkv-k sajátosságait is figyelembe vevő ismérvek alapján alkotta meg, egyben implementálva a korábban ismertetett összes hazai és külföldi modellek tudástárát. A Salamonné-féle modell tulajdonképp az Adizes és Greiner modellek által megfogalmazott életpályaciklusokból egy sajátos egyveleget alkot, és öt fázisba tömörítve ötvözi a két külföldi modell legelőnyösebb tulajdonságait. Az elméleti modellképzésen túl Salamonné az első a hazai kutatók között, aki már empirikus kutatási eredményeket is publikált a hazai kkv szektorra vetítve.

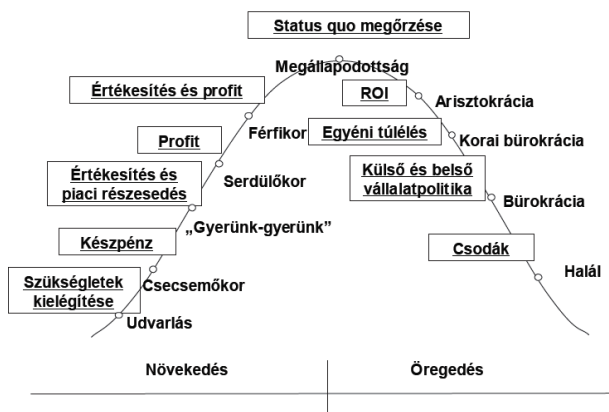
4. Az Adizes modell a kkv-k tükrében

A szakirodalmak alapján – valamint saját tapasztalataimnak megfelelően is úgy gondolom – az egyik legkidolgozottabb és legelterjedtebb életpálya modell dr. Ichak Adizes nevéhez fűződik. A legtöbb életpálya modell csak a vállalatok fejlődési szakaszaival foglalkozik, azonban az ő modelljében a vállalati életpályaciklusok a vállalat megalakulása előtti időszaktól egészen a vállalat haláláig nyomon követhetők. Talán azért vált ennyire közkedveltté ez az életút típus, mert az egyes periódusokhoz rendkívül részletes elemzéseket készítettek, továbbá a vállalatokon való gyakorlati alkalmazás során az alanyok mindegyike szinte száz százalékos biztonsággal besorolható az egyes kategóriákba (Adizes 1992, Göblös–Gömöri 2004). Az 1. sz. ábrán az Adizes–modell életpálya szakaszai figyelhetők meg.

Ezután következik a *csecsemőkor*, ami a kis- és középvállalkozások legdinamikusabb periódusa az Adizes modell szerint. A fokozatos fejlődés korszaka ez, miképp egy csecsemő is felfedezi a maga körül forgó világot, és egyre több tapasztalatra tesz szert az őt ért impulzusok alapján. Megtanulja az alapvető koordinációs folyamatok rendeltetésszerű használatát, és noha több sérülést is szenvedhet, de a korszak végére rendelkezik saját öntudattal és akarattal.

A *Gyerünk-gyerünk!* korszak ismét a következő emberi fejlődési lépcsőfokhoz kapcsolható, amikor a csecsemő gyermekké válik. A kis- és középvállalkozásokon belüli csapatszellem egyre dominánsabb szerepet játszik a vállalat fejlődésének feltörekvő útján, és az egyes sikerek tovább ösztönzik a vállalatot a növekedés felé.

1. ábra Az Adizes életpályamodell



Forrás: Farkas (2005)

A *serdülőkorban* a fejlődés mértéke lassul, és a hangsúly inkább a hogyanokra és a minőségi változásra kerül át. Egyre inkább előtérbe kerülnek a döntési nehézségek, melyek akár veszélyes konfliktusokhoz vezethetnek. Jellemző továbbá a vállalat humán erőforrásainak és tőke- és készlettartalékainak átszerveződése, megújítása.

A *fel nőtkor* (avagy a férfikor) a „szervezetek legjobb teljesítményt nyújtó növekedési pályán lévő korszaka” (Göblös-Gömöri 2004, 45. o.). Ekkorra a vállalatirányítási rendszerek kiforrottan működnek, és a vállalat flexibilitása irigylésre méltó. Minden folyamat szervezett és jól irányítható, így a vállalat egyetlen legfőbb céljára tud koncentrálni: a nyereségesség növelésére.

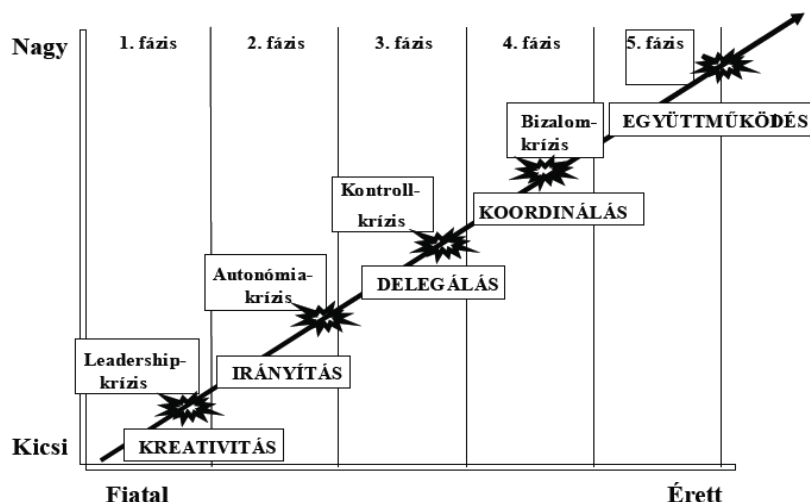
A megállapodott kor az életút csúcspontja. A vállalat kész a mindennapi kihívásoknak megfelelni, azonban kreativitása egyre csökken, és kevésbé képes új dolgok bevezetésére, megalkotására, inkább a meg lévő rendszerekbe kapaszkodva próbál megoldást találni az egyre bonyolódó menedzsmentváltozásokra.

A növekedési életpálya menedzsment vizsgálatokhoz az Adizes–féle életpálya modell leágazó ciklusai nem képeznek szükségeszerű ismeretet, mivel azon korszakok kezelésére leginkább már a válságmenedzsment kelléktára nyújthat megfelelő segítséget (Pataki 2004).

5. A Greiner modell a kkv-k tükrében

Larry Greiner 1972-ben készítette el a vállalkozások növekedési életútjának az óta is a világ minden pontján elismert modelljét. Grafikonján öt elkülönülő szakaszra bontja az életút állomásait, és az egyes periódusokon belül evolúciós és revolúciós időszakok váltakozását jeleníti meg, amiket a rajzokon az egyenes, illetve tört szakaszok illusztrálnak. Az evolúciós időtartamok nyugodt, kiegyensúlyozott fejlődést mutatnak, míg a revolúciós szakaszokat a krízisek jellemzik (Papp-Szabó 2008).

2. ábra A Greiner életpályamodell



Forrás: Greiner (1995)

Véleményem szerint a Greiner modell e két váltakozó szakasz által válik élővé, hiszen természetes módon közelíti meg az egyes ciklusok problémakörét a

krízis időszakok által. Elsősorban az emberi életpálya válságos szakaszaira asszociál: a problémák maguktól is felmerülnek, a megoldás azonban általában mindig várat magára (Farkas 2005).

Az első fázisban a *kreativitásé* a főszerep. A vállalat elindul az életútján, és a kezdeti problémák leküzdésére koncentrál. Az apró sikerek elérése exponenciálisan motiválja a vállalatot a továbblépésre, így a fejlődés ebben a szakaszban rendkívül robusztus.

Ezután következik az *irányítási* szakasz, melyben a vállalatnak előtérbe kell helyeznie a menedzsment tevékenységet, mivel a folyamatos működés biztosításához már nem elég a problémák önmegoldó protokolljára hagyatkozni. Bevezetésre kerülnek a vállalatirányítási szabályzatok és rendszerek, melyek segítségével a koordinációs folyamatok felgyorsulnak. Ez ad újabb lökést a továbblépéshez.

A harmadik (középső) időszak a *delegálási* (átruházási) fázis. Ebben a szakaszban a vállalat általában arra ébred rá, hogy túl bürokratikussá vált a szervezés, így újra fel kell osztania a szerepköröket, és decentralizált működést kell folytatnia. Ezt legjobban úgy éri el, hogy az egyes feladatokhoz felelőst rendel, és megszűnik a klasszikus egy kézből történő irányítás.

A negyedik, *koordinációs* periódus során az előző szakaszban önálló felelősséget kapott egységek újra egyesülnek, és a csoportszintű, jövőbeli terveket kidolgozó teamek veszik át a kényesebb területek felett a teljes felelősségvállalást. Lényeges szemponttá válik a vállalatnál tevékenykedők érdekeltté tétele, amely legtöbbször a nyereségrészesedések kiterjesztésével valósul meg.

A modellt az *együttműködési* ciklus zárja, ami a csapatteljesítmények további minőségi együttműködésének javítását célozza. A továbblépés ködös jövője érdekében a vállalkozás kész minden – akár egészen szélsőséges, teljesen új, kreatív – ötlet kipróbálására, noha ez előre nem kalkulálható, bizonytalan pályákra is vezethet.

6. Salamonné Huszty Anna hazai modellje

Ez a modell már egy olyan – tulajdonképpen – ötvözte Timmons, Greiner és Adizes modelljei alapján, amely sok hasonlóságot mutat, azonban mégis számos eltérés kombinációja révén ragadja meg a vállalati életpálya elemzés méregfogát. A Salamonné-féle modell a hazai kutatások közül talán elsőként mondható olyan úttörő elemzési eredménynek, amely rendkívül széles körűen feldolgozza és beépíti a célirányosan mikro, kis- és középvállalkozások kutatásaival foglalkozó korábbi tanulmányokat majd ezeket egy magas elemszámú mintán teszteli is.

Legjobban úgy láthatjuk át ezen életciklus modellnek az egyes legfőbb állomásait, ha egymás mellett jelenítjük meg az eddig ismertetett modelleket (1. táblázat), ugyanis a Salamonné által alkalmazott modell önállóan nem került vizuális illusztrálásra, a modellnek (még) nem létezik grafikusán ábrázolt megfelelője.

A táblázatból kitűnik, hogy a kutatók abban egyetértenek, hogy öt nagyobb szakaszra tagolható a fejlődési vonal. A Salamonné-féle modell látszólag úgy épül fel, hogy a kezdeti időszakban a Greiner-féle modell dominál, majd egyre inkább az Adizes elemek kerülnek előtérbe.

A hazai kutatás szerint a vállalatnál nem számottevő a megalakulás előtti időszak, így az első korszak szerepét az elindulás fázisa játssza. A cégtulajdonosok a felmérések alapján egy kezdő, impulzív ötlet alapján indítják el vállalkozásaikat. Ez a periódus viszonylag rövid ideig tart, és rögtön továbblépünk a következő ciklusba.

A kreativitási kor a legjelentősebb az életúton, amikor a cég a sikeres kezdő ötletre alapozva felépíti a szervezeti, technológiai és humán erőforrás rendszereket, majd tökéletesíti a vállalat kulcstermékét. A vállalat lendületesen fejlődik, és minden téren növelni tudja teljesítményét.

A kreativitási periódus után tér el a modell a korábban megismertektől, és kétféle alternatív jövőbeli útvonalat feltételez: az irányítási és/vagy a delegálási fázisok valamelyikét.

Az irányítási fázis a minőségi fejlődést célozza meg, míg a delegálási korszak elsődleges célja egy olyan hatékony vezetői menedzsment rekonstrukció, amellyel további erőforrások szabadíthatók fel a költséghatékonyabb működést előtérbe helyezve.

A legvégső szakasz – Adizes modelljéhez hasonlóan – ebben az esetben is a megállapodottság fázisa. Ekkorra a vállalat szert tesz azokra a tapasztalatokra, melyek a döntések meghozatalakor szabad kezet adnak az önálló működés automatizált légkörében.

Salamonné Huszty Anna modellje jelenleg talán az egyik legpontosabb képet tükröző modell a hazai mikro, kis- és középvállalkozások esetében, mert munkája nem csak egy feltételezett elméleti teóriára épül, hanem – az elméleti hipotézis bizonyításához – éveken átnyúló, többéves kutatói tevékenység is társul és mára több eredményes empirikus kutatási eredményekkel publikált tanulmánya jelent meg e témakörben, mely a hazai vállalkozások mélyre ható személyes interjúkkal végzett vizsgálatával kerültek megalapozásra.

7. Általános tapasztalatok az ismertetett modellek alapján

A modellek tanulmányozása során több közös és több ellentétes szempont mutatkozott meg az egyes kutatók saját elképzelései alapján. Ezek közül a két legkiemelkedőbb ismerv az életszakaszok közötti átmenet módja, valamint az életpályák időbeli folytonosságának kérdésköre. Néhány kutató azon az állásponton van, hogy az életpálya fázisok kötelezően csak egymást követő sorrendben követhetik egymást, azaz nem lehet egyik ciklust kihagyva egy másikra ugrani. Mások szerint azonban egyes lépcsőfokok bejárásától eltekinthetünk, mert ez által tovább növelhetők a modellek rugalmasságai.

A modellek fejlesztői a kezdeti korszakok tekintetében általában osztják azt a nézőpontot, hogy a vállalat előrehaladási iránya az érés folyamata, azaz előre mutató irányban kell haladni az idő egyenesén. Azonban minél jobban fogynak a létrafokok, úgy merül fel az „utolsó szakaszt követő életfázis” mikéntje. Éppen ezért megszületett a visszafiatalítás fogalma, ami azt jelenti, hogy nem csak egy irányban (előre felé irányban) fejlődhet egy vállalkozás, hanem adott esetben a „nincs más előre, mint hátra” stratégia lehet a nyerő, azaz a vállalat visszafiatalítható, és így többször is bejárhat egy adott útvonalat (Pataki 2004). Az egyes tisztázatlan területektől eltekintve azonban általánosságban elmondható, hogy az egyes modellek önállóan is alkalmasak a vállalatok tesztelésére, és segíthetnek a menedzsment javításában, a kritikus periódusokban.

Továbbá mivel az elméleti felvetések általános gyakorlati tapasztalatokkal és felmérésekkel is alátámasztottak, így valamelyest lehetővé válhat a modellek alkalmazásával a vállalatok rövid távú alternatív jövőinek tervezése is. Ez azt jelenti, hogy előre kalkulálhatók a krízisidőszakok ideje és várható lefolyásai, így nem kell tűzoltásszerű munkát végezni a továbblépés nehézségeinek leküzdésekor a ciklushatárok elérésénél, hanem előre kialakíthatók az alternatív stratégiák, és a végleges alkalmazásuk előtt még bőven adódhat idő azok szimulációjára is. Ha nem megfelelő a végkifejlet, a paraméterek újra megválaszthatóak, majd ismételt tesztelések során kialakítható a legmegfelelőbb allokáció. Szintén a pozitívumok oldalán kell feltüntetni az egyes modellek kompatibilitását. Ez azt jelenti, hogy a sokféle metódus révén célszerű a lehető legtöbb életpálya modell alkalmazása, mert az adott problémacsokor alternatív megoldásai közül a többdimenziós tesztelés után általában könnyebb kiválasztani a megfelelő folytatási stratégiát, mivel több oldalról kaphatunk megerősítést az egyes eredmények összevethetősége alapján.

8. Vertikális szemléletmód vs. folyamatcentrikus megközelítés – saját életpályamodell

„Amikor azt mondd: 'Feladom!', gondoldj arra, hogy ilyenkor másvalaki azt mondja: 'Egek, micsoda lehetőség!'” vélekedik H. Jackson Brown, amerikai bestseller író.

1. táblázat Saját modellel korrigált növekedési életpályamodell fázisok

FÁZIS	TIMMONS	ADIZES	GREINER	SALAMONNÉ HUSZTY ANNA	SAJÁT MODELL
1.	K&F fázisa	Udvarlási fázis	–	–	Ötletelési fázis
2.	Indulás fázisa	Csecsemő-kori fázis	Kreativitás	Elindulás fázisa	Csecsemőkori fázis
		Gyerünk-gyerünk! korszak		Kreativitás fázisa	Gyerünk-gyerünk! korszak
					Kreativitás fázisa
3.	Korai növekedés	Serdülőkor	Irányítás fázisa	Irányítás fázisa	Irányítás fázisa
4.	Érettség fázisa	Felnőttkor	Delegálás fázisa	Delegálás fázisa	Delegálás fázisa
			Koordinációs fázis		
5.	Stabilizálási fázis	Megállapodott szervezet	Együttműködés fázisa	Megállapodottság fázisa	Megállapodottság fázisa
					Korrekción fázis

Forrás: Timmons (1990), Farkas (2005), Salamonné Huszti (2006) alapján saját szerkesztés

Azt gondolhatnánk, hogy szinte törvényszerű a fent megismert modellek tanulmányozása és elemzése után egy új, jobb, saját modell megalkotása. Azonban modellem megszületésének apropója nem arra vezethető vissza, hogy szemléletmódom nem egyezik a korábban ismertett modellek valamelyikével.

A kezdeti modellek vizsgálata után én is vertikális irányú és hatású módszerben gondolkodtam. Az alábbi táblázat alapján képzeltem el a Salamonné-féle modell kisebb módosítását, amit a vizsgálataim során is alkalmazni szerettem volna.

3. ábra Saját malomkerék életpályamodellem



Forrás: saját szerkesztés

Miután az előző alfejezetben ismertetett általános vitapontok pro és kontra érveit elemeztem, és egy átfogó megoldás lehetőségét kerestem a kombinációk összességét együttesen felhasználva, az a kérdés merült fel bennem, hogyan lehetne a kutatók kérdéses paramétereinek (mint a folyamatosság és az időbeliség) minden kritériumát egyetlen modellben összesíteni. Elvonatkoztatva minden előzőleg megismert állásponttól arra a következtetésre jutottam, hogy nem egy vertikális, hanem egy folyamat centrikus modellben érdemes gondolkodni, mert a vertikális modellek rugalmatlanok, és csak nagyon szűk keresztmetszetű szűrők beépítésével alkalmazhatók a gyakorlatban. Sokkal inkább egy olyan megoldást kell találni, ahol nem a vállalat alkalmazkodik a modellhez – azaz nem a modellhez szeretnénk megfelelő élő példát találni – hanem a modell tud reagálni a vállalat életútjának alakulásához. Így született meg az alábbi folyamat centrikus előzetes malomkerék modellem, ami nagyfokú szabadságot nyújt a vállalati életpálya megnyilvánulásában. A modellem jelenleg még nem tekinthető végérvényesnek, mert az empirikus kutatásaim kielemezése után még azok ismeretanyagával mindenképp kiegészítésre kerül.

Ez a modell igazából a Salamonné-féle modell „kétpetéjű ikertestvére” lehetne, ugyanis két beiktatott szakasz kivételével ugyan azon életpályaciklus elemekből áll, csak sajátos elrendezésben. Ez a két új elem az ötletelési és a korrektíós fázis. Az ötletelési fázis a vállalkozás megalakulása előtti vagy a vállalati

életpályaút során bekövetkező olyan közbenső időszakot jelent, mely központi szerepét az elindulással vagy új irányokba történő továbblépéssel kapcsolatos intézkedések és perspektívák vizsgálata játssza. A cégtulajdonosok a felmérések alapján például legtöbbször egy kezdő, impulzív ötlet alapján indítják el vállalkozásaikat, mely a későbbiek során akár meghatározóvá is válhat sikerességüket tekintve. Megfigyeléseim alapján általában ez a periódus viszonylag csak rövidebb ideig tart. A korrekciós fázis már kicsit összetettebb mozzanat. Úgy gondolom, hogy amikor a vállalat elérkezik egy életpályaciklus határához, nem minden esetben teljesülhet az összes feltétel egyszerre ahhoz, hogy zökkenőmentesen lépjen át a következő ciklusba. Szükség lehet egy átmeneti időszakra, amíg a változások „belesimulnak” a vállalat mindennapi életébe. Ezt a célt szolgálja ez a fázis, melynek érintése természetesen nem kötelező érvényű az életúton történő haladás során, azonban feltételezhetően a ciklus váltások alkalmával túlnyomórészt bekövetkezik. A vállalat az életpálya szakaszok lépcsőin sorban lépkedhet, azonban egy nagyobb krízishelyzet alkalmával – mintegy joker mezőre lépve – megoldást találhat a korrekciós fázis segítségével. Természetesen előfordulhat az egyes periódusok újbóli érintése, ami által a vállalat újabb és újabb stratégiákkal más és más problémákat semlegesíthet a változásmenedzsment területén. A malomkerék modell alapvetően nem körforgás jellegű, ezáltal is biztosítva azt a szemléletmódot, hogy a vállalkozások az aktuális életpályaciklust követően szabadon körbejárhassák, hogy számukra mely következő periódus irányválasztása volna a legmegfelelőbb stratégia.

Módszerem segítségével tehát megoldódnak mind a sorrend (fokozatos vagy ugráló), mind az irány (érés vagy visszafiatalítás) kérdései, hiszen teljesen rugalmassá válik a lehetőségek kombinációja, így a modell egyre szélesebb körökben tud biztonságos eredményeket nyújtani a tesztelések során, mivel minimalizálódnak a metódus alkalmazhatóságának keretfeltételei.

9. A generációváltás kezelésének paradigmái a hazai kkv-k esetében

Hazánkban a mai napig sikeresen működő kkv-k túlnyomó részét a rendszerváltást követően alapították meg akkori – és talán még mai napig is a cég vezetésében tevékenykedő – tulajdonosaik. Ez azt jelenti, hogy 2013-ban e vállalkozások nagy része feltehetően idestova már több mint két évtizedes piaci, működési, illetve túlélési tapasztalattal rendelkezik (Papp 2006). Ha azt feltételezzük, hogy e vállalkozások tulajdonosai a cégalapításkor átlagosan harminc éves korukban döntöttek úgy, hogy kihasználják az akkor megnyílt politikai és gazdasági lehetőségeket, akkor e vezetők átlagosan jelenleg az ötvenes éveik derekán járhatnak

(Rab–Szabó 2002). Joggal kerül hát felvetésre az a kérdés, vajon elgondolkodtak-e már e vállalati tulajdonosok cégük hosszabb távú jövőképéről, vajon milyen időtávra terveznek a cégük működése kapcsán, illetve ha úgy vélik, hogy vállalkozásuk hosszú távon is kész a sikeres működésre, leköszönésük után milyen alternatívákat képzelnek el a cégük vezetésére?

A fenti problémakörök kkv-s hazai szakirodalmában elsősorban Bálint András (Bálint 2004) kutatómunkája tekinthető mérvadónak, aki öt lehetséges alternatív jövőképet jósol a generáció váltási paradigmák kimenetelére:

- Családi utódlás, azaz családi kézben marad a vállalkozás
- A vállalkozás valamely jelenlegi vezetője vagy alkalmazottja részére kerül eladásra
- A vállalkozás valamely külső magánszemélynek vagy társaságnak kerül eladásra
- A vállalkozást tőzsdére vezetik be
- A vállalkozás a jelenlegi tulajdonosi kör nélkül bezárásra kényszerül.

Fontos szempontokat tartalmaznak a téma kutatásában továbbá a két győri kutató, Rab Károly és Szabó József által publikált sikerességi tényezők is, melyeket saját mélyinterjúk felméréseik kapcsán állapítottak meg korábban szintén az általam is vizsgált régióban.

10. Az empirikus pilot kutatásokról

A jelen cikkben taglalt kutatási témákat érintő bővebb szakirodalmi és empirikus elemzéseim kapcsán a 2016 márciusban publikált doktori értekezésem (Horváth 2016) fejezeteiben tettem további megállapításokat.

Felhasznált irodalom

- Adizes, I. (1992): *Vállalatok életciklusai*. HVG RT, ISBN 963-7525-05-x.
- Bálint A. (2004): Hogyan tovább kis- és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában. *Vezetéstudomány*, 35, különszám, 67–72. o.
- Farkas F. (2005): *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, ISBN: 963-0582-66-x.
- Göblös Á. – Gömöri K. (2004): A vállalati életciklus modellről. *Vezetéstudomány*, 35, 10, 41–50. o.

- Greiner, L.(1995): Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, jan–feb. pp. 36-47.
- Hirsch, R. D. – Peters, M. P. (1994): Vállalkozás. Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése. *Vezetéstudomány*, 25, 6, ISSN 0133-0179, 50–51. o.
- Horváth A. (2016): *Mikro-, kis- és középvállalkozások kvalitatív megközelítésű életpálya ciklus modelljei*. Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- Papp I. (2006): *Tanulás és Stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál*. Doktori értekezés.
- Papp-Szabó Zs. (2008): *Stratégiai menedzsment*. Universitas–Győr Kht.
- Pataki B. (2004): *Változásmenedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, oktatási segédanyag.
- Rab K. – Szabó J. (2002): Kihívás – Siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról. *Vezetéstudomány*, 33, 12, 40–46. o.
- Salamonné Huszty A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5, 1, 51–68. o.
- Timmons, J. (1990): *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Irwin, ISBN 978-0078029103.
- Zsupanekné Palányi I. (2007): *A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudomány Napja.

**Non-business szervezetek
nézőpontjai, új tapasztalatok a
non-businessben**

A felsőoktatásba jelentkezők információs preferencia alapú szegmentálása egy magyar egyetem példáján

Berki Viktor – Révész Balázs

A felsőoktatási piac folyamatos változása jellemzi Magyarországot az elmúlt két évtizedben. Hazánkban egyszerre érezteti hatását a középiskolás korú lakosság számának csökkenése (demográfiai helyzet változása), a felsőoktatás szabályozási környezetének (politikai és jogi környezet) folyamatos alakulása, a felsőoktatási piac nemzetköziesedése (versenykörnyezet) és a potenciális felvételizők információgyűjtési szokásainak megváltozása, hogy csak a legjelentősebbeket említsük. Ilyen változások közepette a felsőoktatási intézmények marketing és public relations (PR) tevékenységeinek szerepe is szükségszerűen erősödik. Az intézmények vezetőinek meg kell vizsgálnia, hogy az alkalmazott marketing és kommunikációs eszközök (és csatornák) megfelelnek-e a célpiac igényeinek és információgyűjtési szokásainak, azaz alkalmasak-e ezek a metódusok a fiatalok (tinédzserek) megszólítására. A hagyományos kommunikációs csatornák jól láthatóan szorulnak háttérbe a modern infokommunikációs technikák térnyerése mellett, azonban a kutatási eredmények még mindig azt mutatják, hogy a potenciális felvételizőkkel való személyes találkozás (például nyílt napok, kiállítások során) továbbra is fontos szerepet játszik a diákok toborzási folyamatában.

Tanulmányunkban három éven át folyó kutatási programunk eredményeit mutatjuk be. Kutatásunk célja a középiskolások által legfontosabbnak vélt információforrások azonosítása mellett annak megismerése volt, hogy a potenciális felvételizők miként értékelik a felsőoktatási intézményeket.

A kutatás két jól elkülöníthető szakaszra bontható. Először kérdőíves felmérés segítségével vizsgáltuk a fiatalok továbbtanulással kapcsolatos információforrásait és intézményi preferenciáit, majd pedig a kvalitatív fázis során fókuszcsoporthoz tartozó kutatás segítségével értelmeztük és mélyítettük tovább eredményeinket. Az információgyűjtési szokások vizsgálata során három szegmens azonosítására és jellemzésére került sor. Eredményeink alapján megállapítható, hogy az intézmények számára előnyös szegmens specifikus marketing és kommunikációs tevékenységet folytatni a hatékonyabb beiskolázás érdekében.

Kulcsszavak: felsőoktatás marketing, marketingkommunikáció, információforrások, felvételizői szegmensek

1. Bevezetés

A magyar Felsőoktatási piac jelentős változáson ment keresztül az elmúlt két évtized során. Az ország Európai Unióhoz történt csatlakozását követően a magyar felsőoktatási intézmények korábban sosem látott mértékben kapcsolódhattak be a hallgatókért folyó nemzetközi versenybe. A hazai intézmények több új kihívással is szemben találták magukat ezen időszakban. A számos, és még mindig változó számú hazai felsőoktatási intézmény mellett a nemzetközi szereplők is megjelentek kínálatukkal (hol hazai intézménnyel együttműködésben, hol magyarországi képzőhely létrehozásával, vagy éppen a magyar diákok külföldre csábításával jelentve egyre élesedő versenyhelyzetet). További nehézséget okoz az intézményeknek a továbbtanulni vágyó, 18 éves korosztályba tartozó lakosság számának csökkenése, amely együtt jár az intézményekkel szemben általuk támasztott elvárások változásával, növekedésével is. Ráadásul az utóbbi években az állam is folyamatosan csökkenti a továbbtanulás finanszírozására szánt keretet, csökkentve ezzel az állami finanszírozott képzésben résztvevő diákok számát és átalakítva a finanszírozási rendszert is egyúttal. Mindeközben az Európai Felsőoktatási Térség, a Bologna nyilatkozat aláírásával tette még elérhetőbbé és átjárhatóbbá a nemzeti szintű felsőoktatási rendszereket, ami nem csupán az intézmények alaptevékenységére, az oktatásra, hanem a működés más aspektusaira, így a marketing tevékenységekre, s egyúttal a marketingorientáció terjedésére is hatással volt.

Mindezen változások új menedzsment szemlélet meghonosítását tették szükségessé a felsőoktatásban. Hagyományosan két szegmens kiszolgálása jellemzi a felsőoktatási intézményeket. Először is az intézmények célja, hogy a képzési programok révén felkészítse a diákokat egyéni karriercéljaik beteljesítésére. Másrészt a felsőoktatás a munkaerő-piac szereplőit is igyekszik kiszolgálni a magasan (és meghatározott pozíciókra specifikusan) képzett munkaerő és a kutatás-fejlesztési folyamatok eredményeképpen előálló technológiai fejlesztések és tudományos eredmények révén. A huszonegyedik század első évtizedének végén megjelent *Harmadik Generációs Egyetem* modell (Wissema 2009) azonban újabb célcsoportok megszólítását és kiszolgálását is kiemeli. Ennek megfelelően az intézmények szükségszerűen igyekeznek az ipari partnerek és a helyi közösségek mellett a helyi önkormányzat és intézmények számára is értéket teremteni és hosszú távú kapcsolatot építeni a helyi szereplőkkel.

2. A Felsőoktatási marketing elméleti megközelítései

A termelésből ismert (tömeg)marketing megközelítés (amelyben a termék a képzési program és a hallgató az ügyfél) csak korlátozottan alkalmazható a felsőoktatási piacon. Kotler és Fox (1985) például részletesen ismerteti a felsőoktatási intézmények marketing tevékenységeit és el is helyezi ezeket a tömegmarketing 4P modelljében. A tíz évvel később 1995-ben megjelent újabb kiadásban már némileg módosítva korábbi megközelítésüket a szerzők a beiskolázási metódusok ismertetésére helyezik a hangsúlyt.

A Felsőoktatási marketing szolgáltatásmarketingként történő értelmezése is elterjedt megközelítés. Canterbury (1998) például az Amerikai Marketing Szövetség felsőoktatási szimpóziumán elhangzott megállapítást (Shanks et al. 1993) idéz, mely szerint a felsőoktatásra igaz, hogy nem fizikai természetű, nem tárolható, heterogén, és elválaszthatatlan a szolgáltatás nyújtása az igénybevételtől, tehát rendelkezik a szolgáltatások HIPI elvként ismert általános jellemzőivel.

A legtöbb marketingproblémát a szolgáltatások nem fizikai természete okozza, mivel az eladni kívánt terméket a vevő nem foghatja meg, nem próbálhatja ki, úgy kell megítélnie a szolgáltatás minőségét és megfelelőségét, hogy előzetesen nem próbálhatja ki azt. Az ebből származó bizonytalanságérzetet az intézmény a minél szélesebb körű bemutatással, tárgyasítással, magas szintű front vonal menedzsment alkalmazásával, és a személyes kapcsolat lehetőségének megteremtésével tudja minimalizálni (Dinya et al. 2004).

Mivel az intézmények által nyújtott szolgáltatás megismerése csak tapasztalati úton történhet, ezért a felvételizők nagyrészt csak azok intézmény kommunikációjából, a képzésekről szóló hírekből és az ismerősöktől származó információk alapján tudják az intézmény szolgáltatásának minőségét és megfelelőségét felmérni. A felvételizők intézményválasztását nehezíti, hogy az oktatás egy nem, vagy csak részben sztenderdizálható folyamat, minősége ingadozó. A leendő hallgatóknak olyan információkból kell dönteni, amelyek mind külső forrásokból származnak, ezért az intézményválasztás során nagy a kockázatérzet. Ennek a kockázatérzetnek a minimalizálása érdekében szükséges az egyetemeknek nagy hangsúlyt fektetni a tárgyasításra, a leendő hallgatók meggyőzésére, hogy a diákokban pozitív kép alakuljon ki az adott intézményről (Hetesi 2010).

Ma már egyre kevesebben kérdőjelezik meg a felsőoktatási intézmények marketingjének létjogosultságát, hiszen a legtöbb intézmény sok eszközt tudatosan, vagy kevésbé tervezett formában de mégis használ a szolgáltatás-marketing tárházából. Persze leginkább a tervezés hiányzik a hatékony marketingtevékenységhez. Több felsőoktatási intézménynek még ma sincs kidolgozott marketingstratégiája, s a marketingtevékenység is legtöbbször csupán

promóciós anyagok terjesztésében merül ki. Nem elhanyagolható azonban, hogy a hatékonyság(mérés) területén is komoly fejlődési lehetőség áll az intézmények marketinggyakorlata előtt (Lehota–Komáromi 2002, Pavluska 2010).

A szolgáltatásmarketingként történő értelmezés létjogosultságát támasztja alá az is, hogy ahogy a szolgáltatási folyamatban részt vesz az ügyfél és aktívan alakítja a szolgáltatás végső kimenetelét, úgy alakítja a megszerzett tudás mértékét a tanuló is a saját részvétele, erőfeszítései függvényében.

Liu (1998) a szolgáltatásmarketing alapvetéseit elfogadva a stratégiai megközelítésre helyezi a hangsúlyt. Az üzleti és felsőoktatási marketing közötti különbségek kiemelésével, ezen belül is a felsőoktatási intézmények társadalmi felelősségének kiemelkedő jelentőségét azonosítva mutatja be a szerző a felsőoktatási marketing sajátosságait. Rávilágít, hogy a profitorientált vállalatok által alkalmazott marketingstratégiák csak módosításokkal alkalmazhatók a felsőoktatási környezetben. Kiemeli, hogy a felsőoktatás egy olyan speciális területe a szolgáltatásoknak, amely teljesen egyedi megközelítést igényel.

Érdekes megvizsgálnunk tehát, hogy melyek azok a marketingjellemzők, amelyek miatt teljesen egyedi szolgáltatásként kell értelmeznünk a felsőoktatást. Legelőször is a termék, amelyet a felsőoktatás kínál és persze a speciális ügyfélkör teszi különlegessé ezt a területet.

A szakirodalmi források jellemzően a hallgatókat tekintik a felsőoktatási intézmények ügyfeleinek (Harker et al. 2001, Conard–Conard 2001, Corbitt 1998, Browne et al. 1998, Joseph–Joseph 1997, Little et al. 1997). Nem meglepő ezért, hogy a felsőoktatási intézmények elsődleges marketingcélját a potenciális hallgatók vonzása jelenti (Kotler–Fox 1995). Azonban ma már egyáltalán nem mindegy mire fókuszál az intézmény. Eltérő stratégiát kell például követnie annak, aki a legjobbak vonzását célozza és annak, aki a lehető legtöbb hallgatót szeretné vonzani. De Bay és Daniel (2001) véleménye szerint a diákokat mégsem lehet a felsőoktatási intézmény ügyfelének tekinteni, több okból. Egyrészt fontos, hogy az intézmény és a diákok között információs aszimmetria figyelhető meg, hiszen az intézmény mind az oktatás tárgyát, mind folyamatát és elvárt végeredményének szintjét tekintve jelentősen magasabb szintű ismeretekkel rendelkezik, azaz jobban meg tudja ítélni mi tekinthető magasabb minőségű szolgáltatásnak. Másképp megfogalmazva az intézmény jobban tisztában van a hallgató hosszú távú igényeivel, mint maga a hallgató. Az ügyfelek rövid és hosszú távú igényei gyakran ellentmondásban állnak egymással (Nguyen–Rosetti 2013). A szolgáltatónak is az a hosszú távú érdeke azonban, hogy az ügyfél hosszú távú igényeit helyezze a fókuszba, így biztosítva hosszú távú üzleti érdekeinek teljesülését. A hallgatók rövidtávon persze sokszor annak örülnek jobban, ha elmarad egy óra, vagy nagyobb valószínűséggel választják két kurzus közül azt, amelyiket könnyebb (jó jeggyel) teljesíteni. De ha az

intézmény elfogadná ezt, mint elvárt minőséget és csökkentené a képzés színvonalát, akkor az intézmény presztízse zuhanna és a kiadott diploma munkaerő-piaci értéke is alacsonyabb lenne. Ez persze a hallgatóknak sem érdeke. A felsőoktatás helyzetének egyediségét tehát részben az adja, hogy a hallgatók legalább is nem biztos, hogy saját, hosszú távú igényeik alapján hozzák meg a döntéseiket, ezzel rontva saját és az intézmény jövőbeli lehetőségeit egyaránt. Márpedig ha a hallgatót tekintjük ügyfélnek, akkor a szolgáltató – a marketingszemlélet értelmében – köteles az ügyfél elvárásainak megfelelően módosítani a szolgáltatást, azaz nagy valószínűséggel kénytelen eltérni az eredetileg meghatározott magasabb színvonalától (hiszen a hallgató elvárásai a rövid távú igényeinek előtérbe kerüléséből és alulinformáltságából fakadóan kevéssé tekinthetők minőségi szempontból megfelelőek).

Egy másik fontos ok Bay és Daniel (2001) érvrendszere szerint az, hogy sokszor nem a diákok fizetik a szolgáltatás teljes díját, hiszen a legtöbb esetben még a nem állami felsőoktatási intézmények is kapnak állami forrásokat a működéshez, azaz a tandíjbevételek önmagában nem elegendő a működéshez. A magyar modell ebből a szempontból vegyesnek tekinthető, hiszen a legtöbb szak esetében döntő többségében állami finanszírozott képzésről beszélhetünk, azonban néhány kiválasztott szak esetében a helyzet fordított, a többség költségtérítést fizet és csak a legjobbak részesülhetnek állami finanszírozásban. Így tehát Bay és Daniel (2001) érvrendszerével összecseng a hazai jelenség. Bay és Daniel szerint a harmadik kiemelt tényező, ami nem teszi lehetővé az üzleti megközelítést, így azt sem, hogy fogyasztónak tekintsük a hallgatót az az, hogy a résztvevő hallgatók nemcsak annak a szolgáltatásnak a minőségét befolyásolják részvételükkel, ami őket érinti, hanem a többiek által észlelt minőségre is erős hatással vannak.

Bay és Daniel (2001) érvrendszerénél érdemes még egy kicsit elidőznünk. Bár a hallgató a legtöbb esetben nem tudja, hogy mi kell a valóban magas minőségű szolgáltatáshoz, azonban ez sok szolgáltatás esetén így van. Az sem egyedi jelenség, hogy az igénybevevők (hallgatók) viselkedése a többi igénybevevő által észlelt minőségre is hatással van, hiszen a szolgáltatás marketing szakirodalomból tudható, hogy a frontvonal részét képezi a szolgáltatás igénybevételekor a helyszínen tartózkodó többi igénybevevő magatartása is (Veres 2009). A felsőoktatás esetén ez a hatás különösen jelentős.

Bay és Daniel (2001) azon érvelése, miszerint nem (csak) a hallgató az, aki fizet a szolgáltatásokért és ezért nem is lehet a szolgáltatásért fizető ügyfélnek tekinteti, persze valóban elgondolkodtató, hiszen Észak-Amerikában (az Egyesült Államokban vagy Kanadában) gyakori, hogy a felsőoktatási intézmények elsődleges bevételi forrása valamely üzleti kör vagy magánszemély, a legtöbbször az öregdiák közösség támogatása (Harrison-Walker 2010). De emellett ezen intézményeknél a

tandíj is számottevő bevételt jelent. Fel kell tegyük azonban a kérdést, hogy az üzleti vállalkozások miért támogatják az intézményt? Persze a kérdés összetett és számos tényező megjelenhet, de két ok markánsan kiemelkedik: a személyes kötődés az intézményhez és az üzleti érdek, azaz a végzetekhez vagy éppen az intézmény más szolgáltatásához való hozzáférés biztosítása. Ez a helyzet például akkor is, amikor egy üzleti vállalkozás ösztöndíjat biztosít a legtehetségesebb diákoknak és cserébe közvetlen kapcsolatba is kerül ezekkel a tehetségekkel. Ez egy tiszta üzleti tranzakcióként is felfogható, s így már ezen üzleti támogatók is könnyedén tekinthetők ügyfélnek. Liu (1998) ezeket a támogató vállalkozásokat másodlagos ügyfélnek nevezi. Persze ez sem mond ellent annak, hogy a hallgatókat tekintsük elsődleges ügyfélnek.

A magyar felsőoktatásban természetesen továbbra is az állami támogatás a legjelentősebb intézményi forrás. Az állam a társadalmi céljainak és fejlesztési elképzeléseinek megfelelően lép fel a felsőoktatási piacon. Mi több, az államnak nem csupán az aktuális sláger szakok fejlesztését kell szem előtt tartania, hanem a társadalom és gazdaság hosszú távú érdekeit is. Vannak olyan képzések például, amelyek önköltsége rendkívül magas, népszerűsége viszont alacsony. Sőt a végzettséggel betölthető pozíció is alacsony fizetéssel járhat, viszont a társadalmi jólét biztosítása érdekében szükség van olyan végzettségű (például radiológus) szakemberekre is. Az ilyen képzések fenntartásához, működtetéséhez nélkülözhetetlen az állami támogatás. Vajon ebben az esetben kit tekintünk elsődleges ügyfélnek?

A másodlagos ügyfeleket, tehát az adományozókat, az ipari és üzleti szereplőket úgy tudja egy felsőoktatási intézmény kiszolgálni, „...ha figyelembe veszi a munkaerő-piaci igényeket, magas szinten tartja az oktatás ill. kutatás színvonalát, azaz hosszú távon az elsődleges fogyasztói, a hallgatók számára magas minőségű szolgáltatást nyújt” (Tóth 2004, 3. o.).

Az intézmények marketingtevékenységük során tehát kiemelt figyelmet kell, hogy fordítsanak a hallgatók megcélzására, az intézmény pozitív megítélésének kialakítására, vonzerejének növelésére. Az intézmény presztízse és vonzereje (amely természetesen szoros összefüggésben áll a szolgáltatások minőségével) az elsődleges és másodlagos ügyfelek szempontjából egyaránt fontos. Egy magasabb presztízssű intézmény könnyebben értékesítheti további szolgáltatásait is (pl. tanfolyamokat, felkészítő programokat, vagy akár a posztgraduális képzéseit), ráadásul a kutatási megbízások elnyerése terén is jobb pozícióból indul. Sőt, az üzleti szereplők is szívesebben támogatnak sikeresebb, ismertebb, magasabb szolgáltatást nyújtó intézményeket.

A magasabb presztízsz persze a jelentkezők számában is megmutatkozik. A minél magasabb (kapacitást meghaladó) jelentkezőszám biztosítása elsősorban azért

fontos, mert így az intézménynek lehetősége nyílik a legjobb jelentkezők kiválasztására. A hallgatók felkészültsége, hozzáállása közvetlenül befolyásolja az oktatás minőségét is, tehát megéri arra törekedni, hogy jó képességű hallgatók kerüljenek az intézménybe. A magasabb jelentkezőszám eléréséhez tehát az intézmények feladata a lehető legtöbb és legjobb potenciális hallgató számára vonzóvá tenni az intézményt.

Egy adott intézmény vonzerejét rendkívül sok tényező befolyásolja. Vannak olyan tényezők, amelyeket egyáltalán nem tud, vagy nem akar befolyásolni az intézmény (pl. földrajzi helyzet), s vannak persze olyanok is, amelyek többé-kevésbé változtathatók (pl. szakkínálat, vagy az oktatás minősége). A potenciális jelentkezők döntését befolyásoló, az intézmény vonzerejét kifejező információk célhoz érése azonban további nehézségeket okozhat, hiszen ehhez mindenek előtt a célcsoport szokásait kell megismernie az egyetemeknek. A felsőoktatási intézmények számára kiemelt jelentőséggel bíró fiatalok (különösen a 17–18 éves korosztály) kiismerése soha sem volt könnyű feladat, hiszen ez az a korosztály, amikor a fiatalok értékrendje folyamatosan alakul. Ráadásul a kortársaknak sokkal jobban megnyílnak, mint a szüleiknek, vagy a kutatóknak (Töröcsik 2010). Még inkább nehezíti a megismerést, hogy napjainkban nem létezik a „fiatal”. Olyan nagy különbségek vannak a kortársak között is, hogy lehetetlen őket egységesen kezelni. A fiatalok szcénákba, miliő-csoportokba, életstílus-csoportokba tartozóan vizsgálhatók meg leginkább.

A mai fiatalok az interneten nőnek fel, s ezért rövid, képekkel ellátott, naprakész információkon keresztül kommunikálnak a világgal. „Az egyik legnagyobb tévedés a korcsoporttal kapcsolatban, hogy meg kell őket győzni a helyes döntésről (legalább is amit mi felnőttek helyesnek gondolunk), és ezt racionális érveléssel kell megtenni” (Töröcsik 2010, 125. o.). Nem elég a racionális érveket megfogalmazni, ha nincs érzelmi hatás, az üzenet nem érhet célba. A korcsoportra a „rövid figyelem” jellemző, ezért rövid, letisztult, egyszerűen megfogalmazott kommunikációra van szükség. A szabadidő eltöltésének leginkább kedvelt módja is az internethez köthető, mi több, az emberi kapcsolataikat is nagyrészt a világháló segítségével élik át a mai fiatalok. Háttérbe szorulni látszik a televíziózás, de a klasszikus kultúra (olvasás, színházba járás, múzeumok és kiállítások látogatása stb.) iránti igény is. Kutatások azt is mutatják azonban, hogy a korcsoport tagjainak kedvenc időtöltési módjai között komoly eltérések lehetnek, így jól megférnek a korosztály tagjai között a „könyvmolyok”, vagy éppen az extrém sportokat kedvelők csoportjai is.

A sikeres marketingtevékenység folytatása érdekében tehát az intézménynek először is meg kell ismernie és értenie a potenciális jelentkezők intézményválasztási döntését befolyásoló legfontosabb tényezőket, hiszen ezek ismeretében megérthető,

miért, vagy éppen miért nem választják a jelentkezők az adott intézményt (Shah et al. 2013). Még ennél is fontosabb, hogy a jelentkezők motivációinak megismerése lehetővé teszi az intézmények számára a diákok elvárásaira és percepcióira építő marketing stratégia kialakítását.

3. Kérdőíves kutatás módszertana

Cikkünk alapjául szolgáló kvantitatív kutatás egy három éven keresztül végzett (2010, 2011 és 2012) longitudinális vizsgálat volt. Felmérésünk elsődleges feladata a felsőoktatással kapcsolatos döntések meghozatala során felhasznált információforrások típusában és ezek jelentőségében bekövetkező esetleges változások megfigyelése és nyomon követése volt.

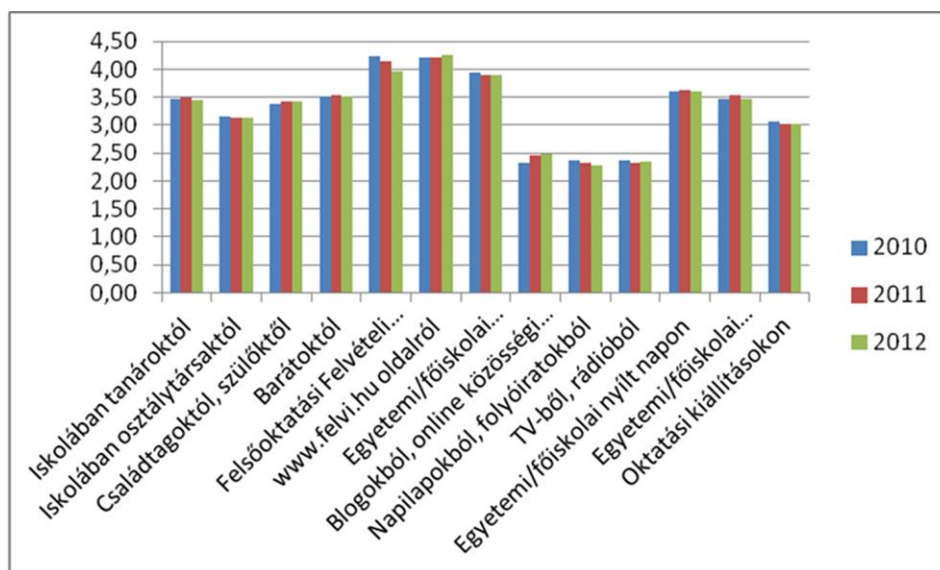
Az adatfelvétel postai, önkitöltős megkérdezéssel történt, melynek során a kérdőívet az adott évben felvett összes egyetemi hallgató számára kiküldtük a Szegedi Tudományegyetemen, méghozzá a gólyák által megkapott hivatalos egyetemi, beiskolázási csomag részeként. Ez a módszer biztosította a felvettek teljes körű megszólítását, hiszen így a vizsgálni kívánt alapsokaság minden egyes tagja megkapta a lehetőséget a kutatásban való részvételre. Mivel a megkérdezettek egy hivatalos levélben kapták meg a kutatási kérdőívet, illetve a felkérést az adatfelvételben való részvételre a válaszadási hajlandóság kifejezetten magas volt a vizsgálatba bevont mind a három évben. A kérdések jellemzően mátrixba rendezett skálás kérdések voltak, melynek során ötfokozatú Likert skálát alkalmaztunk, kiegészítve egy „Nem tudom” válaszlehetőséggel is, illetve egyszerű és többszörös feleletválasztós kérdéseket is használtunk.

A részvételi felhívást 2010-ben megkapott hallgatók közül 3960 fő vállalta a kitöltést és küldte vissza a kérdőívet határidőre. 2011-ben 3538 fő vállalta a felmérésben való részvételt, végül 2012-ben 3187 fő vett részt a kutatásban. A válaszadási hajlandóság 2010-ben és 2012-ben 43%-os, 2011-ben 40%-os volt. Az eredmények érvényességére vonatkozóan fontos azt is megjegyezni, hogy mindhárom vizsgált évben a válaszadók mintegy kétharmada alapképzésre és valamivel több, mint négy-ötödük nappali tagozatos képzésre nyert felvételt. Ez alapján eredményeink inkább a nappali tagozatosokra, s ezen belül is főleg az alapképzésre felvételt nyert hallgatókra vonatkoznak. A felvétel helyét jelentő kar tekintetében is kijelenthető, hogy a három évet kifejező adatfelvétel során nagyon hasonló a válaszadók megoszlása a tizenkét kar között, mivel azonban egyes karok a kis felvett létszám okán 100, sőt két esetben 30 alatti válaszadói körrel rendelkeznek, ezért ebben a kutatásban kari szinten nem végeztünk vizsgálatokat.

4. Fontosabb kutatási eredmények

Vizsgálatunk során elsősorban arra voltunk kíváncsiak, hogy a felsőoktatási rendszerbe jelentkezni kívánó középiskolás diákok honnan gyűjtik be a szükséges információkat a kiválasztott intézményekkel, karokkal és képzési formákkal kapcsolatban. Megfigyelhető tendencia, hogy az egyes információs eszközök felhasználásának átlagos értéke, valamint az átlagtól való átlagos eltérések, szórások értéke jelentős mértékben nem változott a vizsgálat három éve során. A kapott eredményeket az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra Információforrások jelentőségének változása (2010–2012)



Forrás: saját szerkesztés

Ahogy az az ábrán is egyértelműen látszódik, kisebb-nagyobb eltérések természetesen előfordulnak, de egyedül a Felsőoktatási Felvételi Tájékoztató című, papír alapú kiadvány felhasználásban figyelhető meg egy erősebb visszaesés, hiszen míg ennek az eszköznek a fontosságát 2010-ben a válaszadók ötfokozatú skálán átlagosan 4,23-ra értékelték, addig 2011-ben már csak 4,15-re, végül 2012-ben 3,95-re csökkent a felhasználásának átlagos értéke. Mindezen csökkenés ellenére ez az eszköz továbbra is a második leggyakrabban használt információforrás az elsődlegesen alkalmazott felvi.hu felsőoktatási információs honlap (4,25), valamint a harmadik helyen álló, egyetemek/főiskolák honlapjai (3,89) mellett a felvételizni kívánó, végzős középiskolások körében. Ezeket a

jellemzően online eszközöket követik töretlen népszerűséggel a különböző egyetemi nyílt napok, bemutatók, előadások, oktatási kiállítások. Vélhetően ezen eszközök megítélésének alacsonyabb értéke azzal is magyarázható, hogy ezen előadásokra a földrajzi távolság miatt nem minden jelentkező kíváncsi tud ellátogatni.

Regionális szinten azonban az is látszik, hogy sokan igyekeznek minél több információhoz jutni akár azáltal is, hogy többször vesznek részt ilyen, vagy ehhez hasonló bemutatókon, tájékoztatókon, ahol személyesen tehetnek fel kérdéseket és érdeklődhetnek kompetens személyektől. Vagyis bár az online információs rendszerek előretörése figyelhető meg továbbra is igény van a személyes találkozást biztosító, interaktív kommunikáció lehetőségét megteremtő előadások, bemutatók szervezésére. A legkevésbé használt információforrás a TV és a rádió mellett a papír alapú napilapok/folyóiratok, melyek felhasználása a 2010-es 2,38-as szintről 2012-re 2,27-re esett vissza.

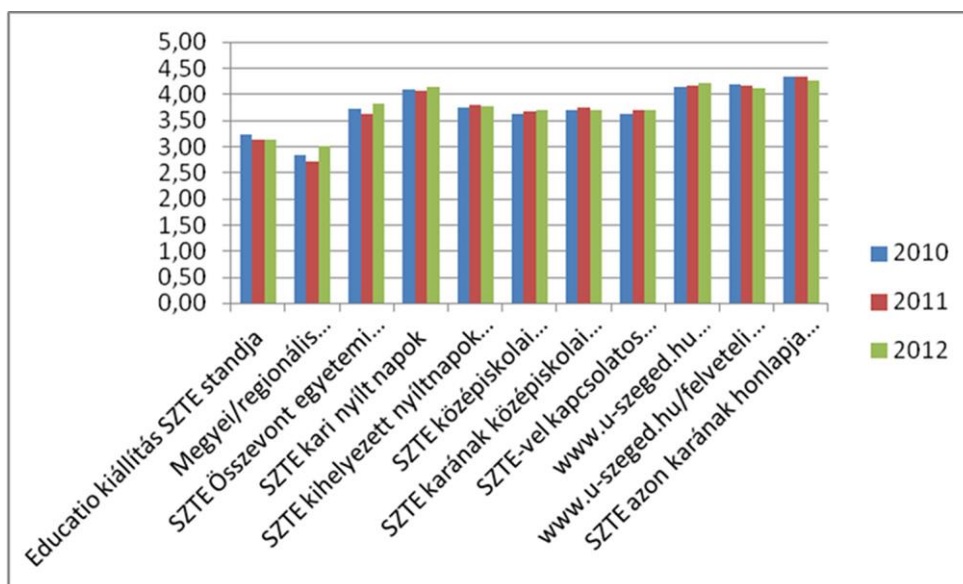
Mivel a különböző információforrásokat az egyes válaszadók jelentős mértékben eltérő módon értékelték, úgy gondoltuk, hogy érdemes lenne az információforrásokra vonatkozó változók segítségével mesterséges változókat, faktorokat létrehozni, melyek több csatornát ötvöznek magukban. Ezért faktoranalízist futtatunk mind a három évre vonatkozóan, melynek segítségével négy új mesterséges változót hoztunk létre, melyeket a későbbiek során összevetettünk az egyénileg kapott adatokkal is. Mivel mind a három kutatási év adataira vonatkozóan a faktoranalízis esetén a KMO-mutató (Kaiser-Meyer-Olkin) a szakirodalom szerint elfogadott 0,7-es érték felett volt (2010: 0,810; 2011: 0,797; 2012: 0,806) és az információtartalom megőrzés is 60% fölé esett, ezért a kapott faktorok megfelelően sikerültek.

Ezek alapján az általunk létrehozott 4 új mesterséges változó a következő:

- A Felsőoktatási Felvételi Tájékoztató c. kiadványt, a felvi.hu-t, valamint a különböző egyetemi-, főiskolai honlapokat, mint információ forrásokat magába foglaló úgynevezett *Központi információs faktor*.
- A *Személyes információ faktor*, mely az osztálytársaktól, tanároktól, családtól és barátoktól begyűjtött információkat tömöríti
- Az egyetemi nyílt napokat, valamint bemutatók, előadásokat (roadshow) és oktatási kiállításokat, mint közös információs források *Egyetemi információs faktornak* neveztük el.
- Végül pedig a *Bulvár információs faktor* részét képezik a tömegmédiák, úgy mint TV, rádió, online médiumok, valamint a blogok és egyéb közösségi oldalak.

Mind a három évben, a kutatás második felében arra voltunk kíváncsiak, hogy a Szegedi Tudományegyetemre való jelentkezés során mely információforrások játszották a főbb szerepe(ke)t és ezek mennyire voltak hasznosak. Ennek tesztelésére is mátrixba rendezett, 5 fokozatú Likert-skálákat alkalmaztunk, melyet kiegészítettünk egy „Nem vettem részt, nem találkoztam vele”, valamint egy „Nem szeretnék válaszolni” válaszlehetőséggel. A kapott eredményeket a 2. ábra foglalja magában.

2. ábra Az SZTE beiskolázási módszereinek népszerűségének alakulása (2010–2012)



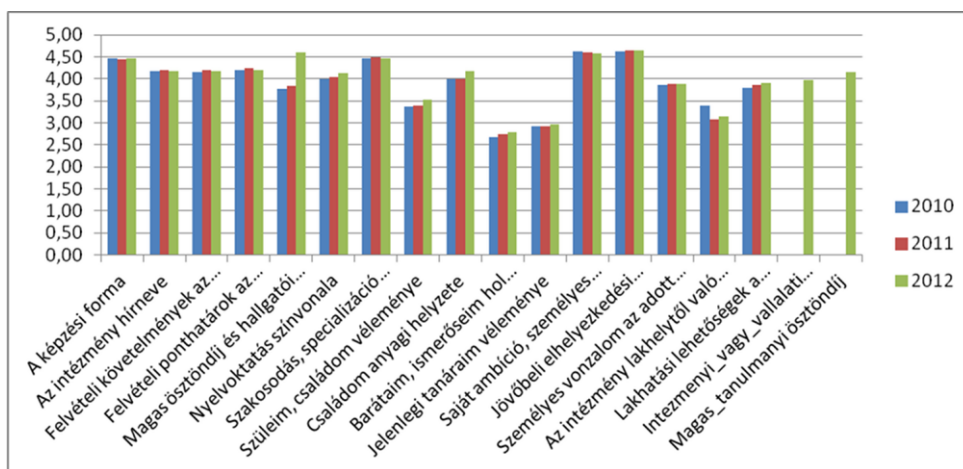
Forrás: saját szerkesztés

Ebben az esetben is az tapasztalható, hogy a töretlen tendenciával az online elérhető információforrások járnak az élen a középiskolából jelentkező diákok adatszerzési mechanizmusaiban. Azonban a központi egyetemi honlap és a karok saját honlapjai után, melyek mind a három évben 4,15 és 4,35 közötti értéket kaptak a felvett hallgatóktól, továbbra is az Szegedi Tudományegyetem különböző karai által szervezett nyílt napok, valamint az összevont egyetemi nyílt nap azok az információ források, ahonnan a jelentkező diákok a szükséges adatokat, véleményeket, korábbi tapasztalatokat összegyűjtik. Mindezen eszközök mellett megfigyelhető tendencia az Educatio felsőoktatási kiállítás csökkenő népszerűsége.

Míg ezt az eszközt 2010-ben a kitöltést vállaló válaszadók 3,23-ra értékelték, addig 2012-ben ez már csupán csak 3,13 volt. Persze tendenciózus változás megállapítására a három éves adatfelvételi periódus és a változás mértéke még nem enged következtetni, azonban a jelenséget érdemes tovább vizsgálni annak érdekében, hogy az intézmény időben észlelje az eszközök fontosságának átalakulását.

Kutatásunk az egyes információforrások felhasználása és ezek információs mixben betöltött szerepének vizsgálata mellett arra is koncentrált, hogy feltérképezze azokat a tényezőket, melyek leginkább befolyásolhatják egy felvételizni kívánó diák döntését, mikor a Szegedi Tudományegyetemre történő jelentkezés mellett dönt. Arra kértük a válaszadókat, hogy 5 fokozatú Likert-skálán értékeljék a felsorolt tényezőket fontosság szempontjából, és ezek értékeinek változását hasonlítottuk össze az elmúlt három év távlatában. A kapott adatokat a 3. ábra szemlélteti.

3. ábra Felvételi döntést befolyásoló tényezők jelentőségének alakulása (2010–2012)



Forrás: saját szerkesztés

Töretlen tendenciát mutatva (2010-ben és 2011-ben 4,62; 2012-ben 4,65-ös értéket kapott) a jövőbeni elhelyezkedési lehetőségek azok, amik leginkább befolyásolják a felvételi döntés kimenetelét. Ezt követi a saját ambíció mértéke, valamint az elérhető képzési formák, mint befolyásoló tényezők. Ami azonban egyértelműen szembeötlő változás az elmúlt években, hogy a magas ösztöndíjak és hallgatói juttatások jelentős mértékben felértékelődtek. Míg 2010-ben a válaszadók ezt a tényezőt, a választási döntés meghozatala szempontjából csupán 3,78-ra

értékelték, addig 2011-ben 3,84-re, végül 2012-ben jelentős ugrással már 4,61-re¹. Ennek a kiugró változásnak az oka valószínűsíthetőleg az államilag finanszírozott felsőoktatási helyek számának jelentős csökkenése, valamint átszerveződése volt. Mindez kiegészülve az egyetemi struktúrák, valamint a támogatási rendszer átalakításával azt eredményezte, hogy a felvételizni kívánó hallgatók most már az anyagi szempontokat helyezik előtérbe a szakmai, minőségi szempontokkal szemben. Ezt a tendenciát erősíti, hogy az elmúlt három évben felértékelődött a felvételi döntés meghozatala szempontjából mind a család véleménye, mind pedig az anyagi helyzete, mint befolyásoló szempont.

Mivel ez egy merőben új és bár előre látható, de az előző évek eredményeitől jelentős mértékben eltérő jelenség, ezért úgy gondoltuk, hogy a 2012-es kérdőívben rákérdeztünk az magas tanulmányi ösztöndíjak és hallgatói juttatások fontossága mellett arra is, hogy a felvételizni kívánó diákok mennyire tartják szükségesnek a továbbtanulást anyagilag elősegítendő intézményi-vállalati ösztöndíjak létrejöttét, valamint a magas tanulmányi ösztöndíjakat a döntés meghozatala során. Ugyancsak ötfokozatú skálán tesztelve az előbbi tényező 3,97-es, míg az utóbbi 4,16-os értéket kapott a válaszadóktól. Ez is azt mutatja, hogy a megfelelő információk eljutatása mellett anyagi támogatással is kell szolgálnia az egyetem egyes karainak azért, hogy a diákok felvételi döntésük során az adott kart jelöljék meg.

Kutatásunk során arra is kíváncsiak voltunk, hogy az egyes tényezők között milyen kapcsolat figyelhető meg, ezért keresztábrák elemzésnek vetettük alá a kapott adatokat. A vizsgálatba bevont mind a három év során megfigyelhető a kapcsolat az információforrások típusa és a válaszadók által a felvételi eljárásnál fontosnak tartott egyes tényezők között. Ezt jól mutatja, hogy a család anyagi helyzete, valamint az ösztöndíj lehetőségek mértéke – a Cramer's V mutató értéke alapján – markáns kapcsolatban áll a családtól, barátoktól való információgyűjtéssel, mint lehetséges információforrással. Ez azt jelenti, hogy azok, aki anyagi szempontból kiszolgáltatottabbak, családjukra utaltak jóval nagyobb mértékben hagyatkoznak a személyes kommunikáció útján megszerzett információkra, és igyekeznek minél több információt összegyűjteni, mint a vizsgálat többi alanya. Hasonló tendencia figyelhető meg az online információs eszközök felhasználásának tekintetében, melyek szignifikáns kapcsolatot mutatnak a jövőbeni képzési forma, valamint az adott intézmény hírnevével is.

Végül igyekeztünk a kapott adatok alapján olyan fogyasztói csoportokat kialakítani, akik információszerzésük, valamint az egyes tényezők fontosságának értékelése során hasonlóan viselkednek és eközben szignifikánsan eltérnek a többi

¹ Ezen változás hatására az adatfelvétel során is változtattunk, amikor a 2012. évben önálló változóként is szerepelt a tanulmányi ösztöndíj és az intézményi vagy vállalati ösztöndíj fontosságára vonatkozó kérdés.

csoportba tartozó egyénektől. Ennek érdekében egy Ward's Method hierarchikus klaszterezési eljárást folytattunk le a kapott adatokon, mind a három év figyelembevételével. Ennek az eljárásnak a segítségével három különálló fogyasztói szegmenst különítettünk el.

Az *első szegmensbe* jellemzően azok a fiatal (17–20 év közötti), nappali tagozatos nők tartoznak (bár minden egyes klaszterbe mind a két nemből kerültek be vizsgálati alanyok, azonban erre a klaszterre kifejezetten jellemző a női többség), akik a felvételi eljárás során igyekeznek a lehető legtöbb információt a lehető legtöbb helyről összegyűjteni. Alaposan előkészítik és megfontolják a továbbtanulási döntésüket és törekednek a minél teljesebb körű informáltságra a döntés meghozatalát megelőzően. Nem csak az olyan hagyományos eszközök által kínált lehetőségeket használják ki, mint a felvi.hu továbbtanulási weboldal, vagy a Felvételi tájékoztató c. kiadvány, hanem előszeretettel vesznek részt bemutató előadásokon, nyílt napokon is. Magas szinten használják a modern kommunikációs és információs csatornákat, úgymint az egyetemek saját honlapjai, valamint az egyre népszerűbb és felkapottabb közösségi médiumokat. Éppen ezért ezt a klasztert „*tudatos információvadászoknak*” neveztük el.

A *második csoportot* jellemzően olyan fiatalok (szintén 17 és 20 év közöttiek), arányukat tekintve elsősorban férfiak alkotják, akik nappali tagozaton tanulnak az egyetemen. Az információk összegyűjtése során eme szegmens tagjai jellemzően a személyes kommunikációra építenek és elődleges azoktól a személyektől szerzik be az információkat, akik a közvetlen környezetükben tartózkodnak és úgy gondolják, hogy megbízható véleménnyel rendelkeznek a kérdésben. Ezen típusú információ szerzés hátránya, hogy ezek a referenciaemberek sem feltétlenül rendelkeznek, hiteles, naprakész információkkal a felvételi eljárást, valamint az egyes egyetemeket, főiskolákat illetően, mindamellett, hogy objektív véleményüket gyakran torzíthatják sztereotípiák, emlékek pletykák. A tanárok, barátok és a család mellett ezen klaszter tagjai is használják ugyan a felvi.hu-t, valamint e Felvételi tájékoztató c. kiadványt, de ezen klasszikusnak mondható eszközök felhasználása háttérbe szorul. Ennek a klaszternek a „*a kommunikatív fiatalok*” nevet adtuk.

Végül, de nem utolsó sorban a *harmadik fogyasztói csoportba* azok a jellemzően 20 év feletti nők és férfiak tartoznak, akik levelező, vagy távoktatásos rendszerben tanulnak. Az információk megtalálására és felkutatására csak és kizárólag a klasszikus eszközöket használják és nem is hajlandóak más, új eszközöket bevonni ebbe a metódusba. A legminimálisabb idő-, energia- és pénzráfordítással igyekeznek összegyűjteni azokat az információkat, melyekre a későbbiek során szükségük lehet. Ennek a fogyasztói szegmensnek vélhetően korából és korábban, esetleg más felsőoktatási intézményben, vagy alapszakos

tanulmányaik során szerzett tapasztalataik miatt nincs szüksége akkora impulzus mennyiségre mint a korábban említett kettőnek. Éppen ezért ezt a csoportot a „*kényelmes vizsgálódók*” neveztük el.

5. Fókuszcsoportos kutatás módszertana

A korábban lefolytatott kvantitatív kutatás folytatása, valamint kiterjesztése érdekében úgy gondoltuk, hogy a téma alaposabb vizsgálata és pontosabb megértése szükségessé teszi kvalitatív technikák alkalmazását is. Ennek érdekében a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának alap-, valamint mesterszakos hallgatói körében fókuszcsoportos interjúkat készítettünk el. A választásunk tehát az egyetem tizenkét kara közül csupán egyre esett, amit a válaszadók könnyebb elérhetősége mellett az is alátámasztott, hogy a kérdőíves felmérés eredményeinek elemzése során nem tudtunk jelentősebb karok közötti eltéréseket kimutatni, így inkább arra törekedtünk, hogy a különböző élethelyzetben lévő felvételizők döntése, médiafogyasztási szokásai közötti különbségek megismerésére helyezzük a hangsúlyt. A minél teljesebb összkép, valamint ez egyes évfolyamok médiafogyasztási szokásainak különbözőségeinek feltérképezése okán öt interjút készítettünk, hármat az alapszakos hallgatók körében, kettőt pedig a mesterszakon tanuló diákok részvételével. Így a 2009. és 2013. között induló összes évfolyam képviseltette magát az általunk lefolytatott megkérdezésekben. Egy-egy interjú átlagosan 10–12 fő bevonásával zajlott, a legkisebb jelenlét a 2010-es évfolyamon volt, ahol csak 8 fő volt jelen, a legaktívabbnak pedig a 2013-as, elsős évfolyamot mondhatjuk, hiszen náluk 13 ember vett részt az interjún.

Felmérésünk elsődleges feladata a korábban szerzett, statisztikailag alátámasztható kvalitatív eredményeink értelmezésének mélyítése volt. Arra voltunk elsősorban kíváncsiak, hogy hogyan értékelik a különböző évfolyamba járó hallgatók a felsőoktatással kapcsolatos döntések meghozatala során felhasznált információforrások típusában és ezek jelentőségében bekövetkező esetleges változásokat. Az elmúlt 5–10 évben az információs és kommunikációs technológiák rohamos mértékben indultak fejlődésnek és mivel az interjúkban résztvevők különböző évben kezdték meg felsőoktatási tanulmányaikat, úgy gondoltuk, hogy ez a különbség rávilágíthat a felhasznált információforrások, valamint az egyes tényezők fontosságának változásainak alakulására.

Az interjúk során három fő területet érintettünk. Először egy rövid visszaemlékezésre igyekeztük rávenni a hallgatókat, melynek során azt kértük idézzék fel a saját felvételi eljárásuk során tapasztalt élményeket. Arra voltunk kíváncsiak, hogy az egyes évfolyamok, hogyan élték meg a felvételi döntés meghozatalával járó szituációkat, kinek milyen élményként maradt meg maga a

felvételi, hogyan kezelte az egész folyamatot. Ez, a hangulat megteremtése és az esetleges szorongás feloldása mellett azért volt fontos, mert az elmúlt években jelentős átalakulásokon ment keresztül a felsőoktatási felvételi rendszer, valamint oktatáspolitikai, mely jelentős befolyást gyakorolt a felvételizőkre, valamint a felvételi folyamatra is.

Az interjú második részében a korábbi, kérdőíves megkérdezés tematikáját követtük, vagyis arra voltunk kíváncsiak, hogy az interjúban résztvevő hallgatók a saját felvételi döntésük meghozatala során milyen jellemzőket vettek figyelembe, mely információforrásokat használták elsődlegesen. Továbbá kitértünk a finanszírozás kérdésére is, mint manapság sarkalatos felsőoktatási tényező, mely jelentős mértékben befolyásolhatja egy jövőbeli egyetemista életét.

Végül az utolsó részében a megkérdezésnek arra voltunk kíváncsiak, hogy a résztvevők mit gondolnak arra vonatkozóan, hogy az aktuálisan, vagy a jövőben felvételizők mire számíthatnak, mely eszközöket fogják inkább preferálni a szükséges információk összegyűjtésére. Arra is kíváncsiak voltunk, hogy egyetértenek-e az általunk a kvantitatív, longitudinális vizsgálat során kialakított felvételizői klaszterekkel, hogyan értékelnék ezeket, valamint mit gondolnak, milyen homogén csoportokat lehetne képezni a felvételizők körében.

6. Fontosabb kutatási eredmények

Az általunk végzett interjúk számos pontos okoztak meglepetést, de összességében azt mondhatjuk, hogy az itt kapott adatok jelentős mértékben egybecsengnek, alátámasztják és kiegészítik a kvantitatív kutatás során kapott eredményeket. Elsődlegesen arra voltunk kíváncsiak, hogy a különböző évfolyamba járó közgazdász hallgatók, hogy értékelik, értékelték a különböző, felvételi döntést befolyásoló tényezőket, valamint ezek hogyan változtak meg véleményük szerint az évek előrehaladtával. A teljesség igénye nélkül kiemeltünk pár jellemző gondolatot a kérdéssel kapcsolatban, melyek alapvetően áthatták az interjúknak ezen témaszegmensét:

„Volt osztálytársak mondták, hogy ők maradnak...ez is befolyásolt.” /Ba 1. évfolyam/

„Engem már korábban...egy évvel korábban el kezdtek nyomni. Én a faktjaimat is úgy vettem fel...” /Ba 2. évfolyam/

„Jó egyetem a szegedi, rangsorok meg ilyesmi...” /Ba 3. évfolyam/

„Úgy emlékszem, hogy közép suliban igencsak mondják, hogy melyik diplomát hol fogadják el, milyen értékkel bír...nekem a tanáraink is ide jártak.” /MSc 1. évfolyam/

„Én rangsorokat néztem...ezért engem inkább a szakirány befolyásolt, nem annyira az intézmény.” /MSc 2. évfolyam/

Összességében azt mondhatjuk, hogy minden interjún előjött a család, valamint a barátok, közeli hozzátartozók befolyásoló szerepe, bár jelentős különbségeket mutatva. Vannak, akik információforrásként, vannak pedig, akik csupán döntéshozó, döntésbefolyásoló szereplőként említették őket, ugyanakkor tagadhatatlanul minden egyes esetben volt szerepük a hallgatók felvételi döntésének meghozatalában. Emellett, amit a legtöbben kiemeltek az a különböző rangsoroknak, valamint egyetemi hírnévnek a szerepe. Sokan a különböző, szóbeszéd útján terjedő hírek, hiedelmek alapján kezdik meg vizsgálódásaikat, valamint a felvételihez szükséges információk összegyűjtését, anélkül hogy bármi konkrétumot tudnának az adott felsőoktatási intézményről, esetleg karról, vagy szakról.

Úgy gondoltuk, hogy ha már befolyásoló tényezőket keresünk, illetve vizsgálunk a felvételi döntés meghozatala kapcsán, mindenképpen külön figyelmet kell szentelnünk a finanszírozás, valamint a jellemzően önköltségessé váló felsőoktatás kérdésének. Mivel elvileg azonban számos lehetőség kínálkozik a felvételizni vágyó diákok számára pénzügyi nehézségeiket enyhíteni, interjúink arra is irányultak, hogy mennyire vannak tisztában ezek az elvileg szakavatottnak és szakmabelinek számító hallgatók az olyan pénzügyi kondíciókkal, mint a DiákHitel.

„Szeged egy olcsóbb hely, mint Budapest...és közelebb is van.” /Ba 1. évfolyam/

„Nagyapám mindig azt mondta: politikától maradj távol és hitelt soha ne vegyél fel!” /Ba 2. évfolyam/

„Én akkor biztos nem jöttem volna fizetésre, viszont a mostani eszemmel lehet, hogy jönnék...” /Ba 3. évfolyam/

„Nem vettem volna fel a hitelt, mert hitel...ha segélynek hívnák, talán.” /Ba 3. évfolyam/

„A DiákHitel2 nem azért kettő mert 2% a kamata?” /MSc 1. évfolyam/

„Azt hiszik az emberek, hogy a hitel azért rossz dolog...de azért rossz, mert sokan rosszra költik!” /MSc 2. évfolyam/

Az interjúk során az egyértelmű volt, hogy minden résztvevő kiemelt fontosságot tulajdonított a finanszírozás kérdésének, valamint befolyásoló erejének. Persze más és más szempontok szerint közelítették meg a kérdést, hiszen a korábban

kezdet, mára már mesterszakra járó évfolyamok hallgatóinak viszonylagosan könnyebb volt államilag finanszírozott képzési formába bekerülni az egyetemre, hiszen jóval több hely kínálkozott a felvételizők számára. Emellett a finanszírozás kérdése erőse összekapcsolódik a korábban említett családi befolyásoló erővel. Mivel a felvételizők jellemzően nem rendelkeznek saját jövedelemmel erősen ki vannak téve a család, valamint a rokonok által nyújtott pénzügyi háttérnek. Éppen ezen kiszolgáltatottság és pénzügyi függőség következtében gyakran előforduló jelenséggént említették az interjúk résztvevői, hogy a szülők jogot formáljanak annak eldöntésére, hogy a gyerekeik hova felvételizzenek, milyen szakon tanuljanak tovább. Sőt az is jellemző, hogy bizonyos lehetőségek választását zárják ki ugyanezen okokra hivatkozva.

A DiákHitel, mint esetleges pénzügyi kiút az önköltséges finanszírozási formával kapcsolatban a jellemző álláspont az volt, hogy az egyes hallgatók nem szívesen vennék igénybe ezen lehetőséget. Gyakran azonban tévhitek, tévesztések és sztereotípiák szegélyezik még a közgazdászhallgatók ismereteit is ezen konstrukciókkal kapcsolatban és csupán elenyésző részük rendelkezik valóban pontos ismeretekkel a témában. Az is közös megegyezése volt a csoportoknak, hogy a legtöbb ember számára maga a hitel, mint megnevezés a legelrettentőbb az egész DiákHitel programban, mivel ennek a szónak negatív kicsengése van a hétköznapi, sőt ezek szerint a szakmabeli emberek számára is. Sokan a pénzügyi elköteleződés és kiszolgáltatottság ezen formája helyett inkább olyan helyeket választanak, jellemzően a frissen kezdett évfolyamokból, ahol van államilag finanszírozott képzési forma, vagy könnyebb a bekerülési lehetőség függetlenül a jövőbeli diploma várható minőségétől, vagy épp elismertségétől. Sokak szerint a „papír az csupán papír”.

Ahogy az korábban már említettük a kvantitatív kutatásunk eredményeinek ismertetése során, a felvételi döntés meghozatala és előkészítése során számos információforrás jelenik meg, mint potenciális tájékoztató eszköz. Ez egyrészt annak köszönhető, hogy a kiéleződő felsőoktatási verseny miatt az egyetemek által alkalmazott médiumok száma jelentősen kiszélesedett, másrészt pedig az információs és kommunikációs technológiák rohamos mértékű fejlődésének, melynek köszönhetően kitárult a világ az online tömegkommunikáció és közösségi befolyásoló médiumok előtt. Éppen ezért kíváncsiak voltunk az általunk készített interjúk folyamán arra is, hogy az interjúban résztvevő hallgatók mely eszközöket alkalmazták, vagy épp alkalmaznák jelen pillanatban a felvételig szóló döntés meghozatalakor. A vélemények erőteljesen megoszlottak és az interjúk során kirajzolódtak az egyes évfolyamok közötti információszerzésbeli különbségek.

„Én nem néztem honlapot meg ilyenek... lejöttem Szegedre” /Ba I. évfolyam/

„A facebookot biztos nem használnám...ott inkább az információk mennyiségére mennek, mint a minőségére.” /Ba 2. évfolyam/

„Felvi.hu és kari honlap. Ami azon nincs fenn az nem is létezik.” /Ba 3. évfolyam/

„Youtube-on megnéztem egy kari filmet...de ennyi.” /Ba 3. évfolyam/

„Mi felvi.hu-ról vettük fel egymást msn-re, és azóta nagyon jó barátok vagyunk.” /MSc 2. évfolyam/

„Azt a kék felvételi bibliát használtam...szinte azzal aludtam.” /MSc 1. évfolyam/

Alapvető különbségként azt fogalmazták meg a jelenlévő közgazdászhallgatók, hogy míg a 2009-es évfolyam számára a papír alapú Felsőoktatási Tájékoztató Kiadvány szolgált a legbiztosabb alapjául a felvételi döntést megelőző információgyűjtésnek, addig a 2010-es évfolyamoktól kezdve egyre jobban erősödött az internet és ezzel együtt a felvi.hu hegemoniája, mely olyan szintre jutott napjainkban, hogy szinte már csak ezeket a forrásokat részesítik, illetve részesítenék előnyben a megkérdezettek. Ugyanakkor az is kiderült, hogy bár egyre népszerűbbek az egyes közösségi médiumok és az egyetemek előszeretettel használják az itt elérhető eszközöket, a diákok mégis megbízhatatlan tanácsadónak tartják az információközlés ezen formáját. Sokan úgy vélik, hogy ezeken az oldalakon inkább az információ mennyiségére, sem mint minőségére mennek rá, vagy épp teljes mértékben szükségtelen, oda nem illő impulzusokkal traktálják az odalátogató, informálódni vágyó diákokat. Vélhetőleg ezeknek az eszközöknek a már kialakult imázs fenntartásában, sem mint kiépítésében lenne, lehetne jelentősebb szerepe a közeljövőben az egyetemi, valamint felsőoktatási szférában.

Végül, de nem utolsó sorban, arra is kíváncsiak voltunk, hogy a longitudinális vizsgálatunk eredményeként felállított három felvételizni vágyó hallgatói klaszter (*Tudatos információvadászok, Kommunikatív fiatalok, Kényelmes vizsgálódók*) a résztvevők véleménye szerint mennyire fedi a valóságot, vagy épp mely részével értenek egyet, esetleg cáfolnának rá.

„Ezek végletek...az igazság valahol a kettő között lehet. De a „Kényelmes vizsgálódók” csoport tuti létezik!” /Ba 3. évfolyam./

„Nem homogének a csoportok, nem lehetnek azok...például mi van azzal, aki nem is keresi az információt? Az melyik csoportba tartozik?” /MSc 1. évfolyam/

Az interjúk során a legtöbben azt az álláspontot képviselték, hogy nem, vagy legalábbis sokkal több tényező alapján lehetne besorolni a felvételizni vágyókat különböző csoportokba, és bár a kvantitatív kutatás eredményeképp létrehozott csoportosításban sok igazság van, azonban mégsem egészen teljes. Véleményük szerint ez a fajta besorolás túlzottan szélsőséges értékekre hagyatkozik, nem kezeli megfelelően az esetleges átfedéseket és hiányoznak belőle olyan alapvető csoportok min például azok, akik nem is keresnek információkat a felvételi döntésük meghozatalához. A legtöbben azt az álláspontot képviselték, hogy a felvételizni vágyó diákok jelentős része ezen három csoport között, átfedésben helyezkedik el, minden egyes, vagy legalábbis két csoport által képviselt tulajdonságokat összesítve.

7. Összegzés, következtetések

Kutatásunk összegzéseként azt mindenképpen elmondhatjuk, hogy igenis fontos, hogy az egyetemek képesek legyenek a különböző fogyasztói célcsoportok azonosítására, magatartásuk megismerése. Célunk a marketingkommunikációs aktivitások hatékonyságának javítása ezen elemzésen keresztül, ami segített abban, hogy megismerjük a felvételizők médiafogyasztási, információszerzési szokásainak alakulását, valamint abban is, hogy a Szegedi Tudományegyetem képes legyen a jövőbeli pontosabb célzásra, valamint hatékonyabb kommunikációs stratégia kialakítására. Természetesen az alkalmazott információs eszközök összetétele mellett tudnunk kell azt is, hogy a különböző forrásokat a felvételizők milyen arányban választják az informálódási folyamat egyes szakaszai során. A kapott adatok alapján jól látható, hogy bár a fiatalok előszeretettel használják a modern információs technológiák által kínált online eszközöket (különösen a közösségi média felületei örvendenek kiemelkedő népszerűségnek), a személyes találkozások során szerzett információk továbbra is nagy súllyal vannak jelen a felvételi döntés meghozatalának folyamán. Összességében tehát a sikeres kommunikációs stratégia elengedhetlenné teszi, hogy a különböző eszközöknek egy optimális kombinációját használják fel az egyetemek beiskolázási kampányuk kialakítása és lebonyolítása során.

Kutatásunk fontos eredménye, hogy sikerült 3 szegmenst („tudatos információvadászok”, „kommunikatív fiatalok” és a „kényelmes vizsgálódók”) azonosítani a diákok között, akiknek jellemzésével és médiafogyasztási szokásaiknak megismerésével a felsőoktatási intézmények az eddigieknél pontosabban, hatékonyabban tudnak kapcsolatot teremteni a potenciális felvételizői csoportokkal és tudják őket hasznos információkkal ellátni a továbbtanulási döntés meghozatala során. Fontos kiemelni azonban, hogy a közösségi média bár kiemelt jelentőségű a célcsoport médiafogyasztásának intenzitását tekintve, mégis óvatosan

kell vele bánni, hiszen a hitelesség, a megbízhatóság problémája ezeken a felületeken fokozottan érvényesül.

Felhasznált irodalom

- Bay, D. – Daniel, H. (2001): The Student Is Not the Customer – An alternative Perspective. *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, 11, 1, pp. 1–19.
- Browne, B. A. – Kaldenberg, D. O. – Brownie, W. G. – Brown, D. J. (1998): Student as Customer: Factors Affecting Satisfaction and Assessments of Institutional Quality. *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, 8, 3, pp. 1–14.
- Canterbury, R. (1998): Higher Education Marketing: A Challenge. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9, 3, pp. 15–24.
- Conard, M. – Conard, M. (2001): Factors That Predict Academic Reputation Don't Always Predict Desire to Attend. *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, 11, 4, pp. 1–18.
- Corbitt, B. (1998): Managing Quality by Action Research – Improving Quality Service Delivery in Higher Education as a Marketing Strategy. *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, 8, 3, pp. 45–62.
- Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (2004): *Nonbusiness Marketing*. KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Harker, D. – Slade, P. – Harker, M. (2001): Exploring the Process of 'Scholl Leavers' and 'Mature Students' in University Choice. *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, 11, 2, pp. 1–20.
- Harrison-Walker L. J. (2010): Customer prioritization in higher education: targeting 'right' students for long-term profitability. *Journal of Marketing for Higher Education*, 20, 2, pp. 191–208.
- Hetesi E. (2010): A marketing információs rendszer és a felsőoktatási elégedettségi kutatások módszertani problémái. In Töröcsik M. – Kuráth G. (szerk.): *Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban*. Pécsi Tudományegyetem, 103–123. o.
- Joseph, M. – Joseph, B. (1997): Employers' Perception of Service Quality in Higher Education. *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, 8, 2, pp. 1–13.
- Kotler, P. – Fox, K. (1985, 1995): *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice Hall, NJ.
- Lehota J. – Komáromi L. (2002): Piac, verseny és marketing a felsőoktatásban. *Marketing és Menedzsment*, 36, 4, 61–67. o.
- Little, M. – O'Tootle D. – Wetzel J. (1997): The Price Differential's Impact on Retention, Recruitment, and Quality in a Public University. *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, 8, 2, pp. 37–51.
- Liu, S. (1998): Integrating Marketing on an Institutional Level. *Journal of Marketing for Higher Education*, 8, 4, pp. 17–28.

- Nguyen, A. – Rosetti, J. (2013): Overcoming potential negative consequences of customer orientation in higher education: closing the ideological gap. *Journal of Marketing for Higher Education*, 23, 2, pp. 155–174.
- Pavluska V. (2010): A marketingelmélet új irányai a felsőoktatási marketing megalapozásában. In Töröcsik M. – Kuráth G. (szerk.): *Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban*. PTE, 69–87. o.
- Shah, M. – Nair, C. S. – Bennett, L. (2013): Factors influencing student choice to study at private higher education institutions. *Quality assurance in Education*, 21, 4, pp. 402–416.
- Shanks M. – Walker, M. – Hayes, T. J. (1993): University Experience Expectations: A Marketing Orientation Applied to a Higher Education – *1993 Symposium of Higher Education*, American Marketing Association.
- Tóth Á. (2004): Felsőoktatás-marketing, „*Fiatal regionalisták IV. országos konferenciája*” 2004. november 13-14. Győr, <http://rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/totha.doc>
Letöltve: 2008.10.15.
- Töröcsik M. (2010): A fiatalok fogyasztói magatartása – az egyetemek fő célcsoportjainak megértése. In Töröcsik M. – Kuráth G. (szerk.): *Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban*. PTE, 123–141. o.
- Veres Z. (2009): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Wissema, J. G. (2009): *Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition*. Edward Elgar, Cheltenham.

A nonprofit és forprofit szervezetek együttműködési lehetőségei

Csovcsecs Andrea

Az elmúlt évtizedekben a nonprofit tevékenységet folytató szervezetek rendkívüli előretörése figyelhető meg. Tanulmányomban az említett szektorban bekövetkező változásokkal, a megfigyelhető fejlődéssel, foglalkozom, illetve az ezekhez kapcsolódó marketingtevékenységek feltérképezésével. Az Európai Unió által is többszörösen hangsúlyozott érvelés szerint a jelenkor felvilágosult vállalatának környezettudatosan és a társadalomért felelősséget vállalva kell működnie, ez a felelősségvállalás pedig szükséges és kötelező elemként jelenik meg a vállaltok igen nagy hányadánál, így a társadalomért tett megmozdulásokat protezsáló tevékenységek száma egyre növekvő tendenciát mutat. Célom, hogy bemutassam az igen sok egyediséggel rendelkező szektorban előforduló tevékenységekhez kapcsolódó marketing megnyilvánulásokat, ugyanis a kereskedelmi marketingtől részben eltérően a nonprofit marketing elsődleges célkitűzése között a társadalmi, közösségi szükségletek, valamint érdekek támogatása szerepel. Munkám során bemutatásra kerül egy példa arra, amikor a nonprofit és a forprofit szféra találkoznak egymással.

Kulcsszavak: nonbusiness marketing, ügymarketing, forprofit, nonprofit, (RED), (PRODUCT)RED

1. Bevezetés

Egy vállalat egyre több módszer segítségével tudja kommunikálni társadalmilag felelős magatartását a külvilág felé, hiszen már nem kizárólag pénzügyi teljesítésük alapján kerülnek besorolásra a vállalatok, hanem a nem finansziális magatartásuk szerint is. A szociális, a környezetvédelmi intézkedéseik és egyéb társadalmilag felelős megmozdulásaik alapján való rangsorolása a vállalatok megítélésének és értékelésének egyre elfogadottabb és népszerűbb. A három legjelentősebb társadalmilag felelős befektetési (SRI) indikátor, a KLD's Domini 400, a Dow Jones Sustainability Group Index, valamint a FTSE4Good Index (Blowfield 2012). A jelzőszámok egyfajta célmutatóként is definiálhatók azon befektetők esetében, akik számára mérvadóak a környezeti szempontok, valamint a fenntarthatóság legjobb

gyakorlatait kívánják bevezetni. Napjainkban egyre növekvő számban jelennek meg a vállalatok társadalmilag felelős megmozdulásai, valamint a forprofit és a nonprofit szektorok tagjai közötti együttműködések, amelyek legnagyobb nyertese a társadalom. Az alábbi rövid tanulmányban bemutatásra kerülnek a forprofit és nonprofit szervezetek közötti releváns különbségek, amely alapján bebizonyosodik, hogy szükségzerű a két szektor szereplőinek más módon történő menedzselése. Ezek a – néha nagyon nagy – eltérések nem akadályozzák meg a szereplőket abban, hogy jól profitáló és hosszú távú kapcsolatokat alakítsanak ki. Erre példaként a (RED) esete szolgál a tanulmány során.

2. A forprofit és a nonprofit szervezetek közötti különbségek

A for- és nonprofit szervezetek közötti különbségek számos dimenzió mentén leírhatók. A két szférában működő szervezetek eltérést mutatnak például az általuk kitűzött célokban, abban, hogy ki számít célközönségüknek, hogy mit kívánnak „értékesíteni” a célközönség számára és azt milyen áron, milyen eszközök segítségével teszik.

Az üzleti szektorban tevékenykedő vállalatok elsődleges célja a profitszerzés és annak maximalizálása. Természetesen annak eléréséhez feltételként szolgál a fogyasztók szükségleteinek teljes körű kielégítése. Elmondható, hogy napjainkban egyre elterjedtebbé vált a vevőorientáció, amely egy olyan gondolkodásmódnak és gyakorlatnak a kombinációját jelenti, amely során a szervezet minden megmozdulását a vevő igényeinek rendeli alá (Bauer–Berács 2006). Ezzel szemben a nonprofit szektor képviselői jóval árnyaltabb célokat tűznek ki maguknak. Missziójuk a társadalmat illető kérdésekkel kapcsolatos magatartásmódok formálása annak érdekében, hogy egy élhetőbb, jobb társadalom tagjai lehessünk. Ennek során a nonprofit szervezetek érzékeltetni próbálják célközönségük tagjai számára, hogy az elérni kívánt magatartásforma nagyobb hasznot hordoz magában, mint a viselkedés megváltoztatásával járó alternatív költségek összessége. Emellett azt is kifejezésre kell juttatni, hogy az új magatartásminta jelentősebb értékkel bír, mint a korábbi viselkedés (Piskóti 2012). Nem kizárólag a viselkedésminta formálása szerepelhet a szervezetek célkitűzései között, hanem azt követően az egyének cselekvésre ösztönzése is, a társadalom egészét vagy egy részét érintő fontos ügyben, végcélként pedig mindenképpen az egyéni és társadalmi haszon elérése fogalmazható meg (Dinya et al. 2004).

Eltérő a két szervezettípus által kínált termék is, hiszen már maga a kielégítendő szükséglet is más-más. A nonprofit szervezetek esetében egy jóval komplexebb „termékre” kell gondolnunk, mivel tulajdonképpen egyáltalán nem,

vagy csak részben megfogható, jobbító szándékot magukban hordozó magatartásformák átadása történik. Ebben az esetben a jól ismert Maslow-piramis magasabb szintjei által tartalmazott szükségletek kielégítése valósul meg. A társadalom nagy része által elfogadott erkölcsi normáknak megfelelő viselkedés elfogyasztása, elsajátítása, ezzel együtt pedig a helytelen magatartás háttérbe szorítása vagy teljes mértékben való elhagyása által az önbecsülés és akár az önmegvalósítás szüksége is kielégítésre találhat. A forprofit szervezetek által értékesített termékek, de még a szolgáltatások is sokkal könnyebben értelmezhetők a fogyasztók számára. A termékek fizikai mivoltuknak köszönhetően érzékszervekkel észlelhetők, ez azonban – a sokszor – eszméket, értékeket közvetítő nonprofit szervezetek esetében nem mondható el. Ezek a termékek és szolgáltatások pedig inkább a szükségleti hierarchia alacsonyabb szintjén elhelyezkedő szükségleteket képesek kielégíteni.

Különböség tehető a forprofit és a nonprofit szféra között abban is, hogy egy forprofit vállalat számára a konkurenciát a piacon jelenlévő többi vállalat teszi ki. Legtöbb esetben más forprofit szervezetek, de gyakran egy nonprofit szervezet is versenytársként tűnhet fel. Ezzel szemben legtöbbször egy nonprofit szervezet esetében nem ennyire könnyen meghatározható a versenytársak kiléte. Maga a nem kívánatos viselkedésminta, tevékenység az, amely vetélytársnak minősül, valamint a velejáró előnyök, értékek és költségek (Piskóti 2012). Érezhető, hogy a nonprofit szervezetek által folytatott tevékenységeknek köszönhetően a versenytársak köré jóval megfoghatatlanabb és nehezebben értelmezhető.

Az előző két bekezdéshez kapcsolódva fontos megjegyezni azt is, hogy a forprofit szektorban nagy számban tevékenykedő vállalatok számtalan azonos funkciót betöltő árucikkal vagy szolgáltatással próbálják a fogyasztói igényeket maradéktalanul kielégíteni. Sok esetben különleges igények merülnek fel, sok fogyasztó pedig vásárlása révén szeretne kitűnni a tömegből. Ezek miatt is rendkívül fontos a termékek megkülönböztetése, a hozzájuk rendelt egyedi terméktulajdonság (USP) segítségével. A jól megfogalmazott, „megkülönböztető érvényű egyedi eladási pozíció” pedig magában a termékben bújk meg (Sas 2012, 285.o.). Pontosan ugyanez a szituáció áll fenn a nonprofit szféra esetében, hiszen megannyi magatartásforma átadását és elterjedését szeretnék megvalósítani. Azonban a homogén kínálatból történő kiemelkedés ebben az esetben jóval bonyolultabb feladat, köszönhetően a jelen esetben termékként definiált és átadni kívánt idea, viselkedésmód vagy gyakorlat megfoghatatlanságának. A nem fizikai természet és a bizalmi jelleg dominanciája megköveteli a nonbusiness tevékenységet folytató szervezetektől a nagyobb odafigyelést az üzenet megfogalmazáskor, a marketingkommunikációs eszközök kiválasztásakor. A nonprofitok által „kínált termékek megvásárlása” előtt a fogyasztóknak sokkal több információra van

szükségük, amelyek a szervezet hitelességét, a magatartásforma előnyeit bizonyítják. Általános érvényűnek tekinthető az is, hogy a nonprofit szervezetek kínálata iránti igény felmerüléséhez szükséges az, hogy a befogadó csoport sokkal mélyebb ismeretekkel rendelkezzen. Ennek eléréséhez hozzájárulhat a célközönség oktatása, felvilágosítása.

A forprofit szervezetek termékeinek vagy szolgáltatásainak eladását a napjainkra már jól kiforrott marketingtechnikák támogatják, amelyek ugyanúgy alkalmazhatók a nonprofit szférában eladni kívánt attitűdökhöz, viselkedésformákhoz. A McCarthy-féle 4P, azaz a hagyományos marketing-mix azonban sok esetben nem elegendő ebben az esetben és emiatt további faktorok vizsgálata lehet szükséges. Weinreich (1999) által alkalmazott további 4P elemzése a nonprofit szervezetek termékeinek a célközönséghez való még sikeresebb eljuttatását teheti lehetővé. Eszköztárunk kiegészíthető tehát a publikum, azaz közönség (Public), a partnerek (Partnership), a politika (Policy), valamint a pénztárcát érintő ügyek (Purse strings) részletes vizsgálatával is. A nonprofit szektor képviselőinek tevékenysége és egyben marketingaktivitása is akkor lehet sikeres, ha az széles publikumot érint és nem kizárólag a célközönség kerül megszólításra, hanem olyan stakeholderek is, akik például a szervezet tevékenységének finanszírozásában vehetnek részt. Számos olyan stakeholder kerülhetne felsorolásra, amelyeknek jelenléte a program megvalósíthatóságát és sikerességét befolyásolhatja. Fontos számba venni a lehetséges partneri kapcsolatokat is, hiszen egy-egy társadalmi szinten megjelenő probléma nem orvosolható egyetlen nonprofit szervezet által, azonban másokkal együttműködést megvalósítva elérhetővé válhat a kitűzött cél. Emiatt fontos a potenciális partnerek felkutatása és együttműködésre buzdítása, amely a forprofit szféra esetében mérsékelttel jellemző kezdeményezés. Mivel legtöbbször egy egész társadalmat vagy társadalmi csoportokat érintő kérdések megoldásáról van szó - ráadásul sok esetben a befogadó fél aktív idő- és energiaráfordítását, teljes elkötelezettségét igényli, így a megváltozott magatartás hosszú távú fenntartásához bizonyos külső környezeti feltételek rendelkezésre állása is szükséges, mint például törvényi szabályozás vagy politikai elkötelezettség. Végül a Weinreich-i plusz 4P utolsó tényezője a tevékenység megvalósításához elengedhetetlen anyagi források megteremtésének lehetőségeit vizsgálja. A pénztárcát érintő ügyek számbavételére azért is van szükség, mert sok esetben állami, támogatói vagy alapítványi források vállalják fel a finanszírozó szerepét (Weinreich 1999).

A következő dimenzió, amelynek mentén különbséget tehetünk, az az egyes szervezetek célközönsége, célcsoportja lehet. Az előző bekezdés is sugallja, hogy a nonprofit szervezetek által alkalmazott marketing esetében egy sokkal összetettebb igényekkel rendelkező célközönséget kell számba venni. Míg a forprofit vállalatok

tárgyalásakor inkább célcsoportként szoktuk emlegetni az emberek azon csoportját, akik számára a vállalat értékesíteni kívánja termékét vagy szolgáltatását, addig a nonprofit szervezetek esetében preferáltabb a célközönség szó használata, sajátosságának köszönhetően (Andreasen–Kotler 2007). Másrészt azért kedveltebb a célközönség megnevezés, mivel olyan egyének csoportjáról van szó, akiknek hasonló vagy azonos indíttatásuk van az adott magatartásmintával kapcsolatban (Hetesi–Veres 2013), azaz az adott magatartással kapcsolatosan kialakult attitűdök egy közösséggé verbuválják az egyéneket. Továbbá azért is előnyös különbséget tenni a for- és a nonprofit szervezetek „fogyasztói” által alkotott csoportok elnevezése között, mivel a nonprofit szervezetek nem egy kézzel fogható terméket vagy jól ismert szolgáltatást szeretnének eladni, hanem segítségnyújtást ajánlanak fel. Emiatt pedig a nonprofit szervezetek nem élhetnek kizárólag a klasszikus eszközökkel, amikor a fogyasztók felderítéséről és kategorizálásáról van szó (Hetesi–Veres 2013). Nem szabad figyelmen kívül hagynunk azt a tényt sem, hogy számos esetben maguk az érintettek – akikre a nonprofit szervezet tevékenysége irányul – nem is tudnak arról, hogy mások értük kardoskodnak (gondolhatunk itt például a fogyatékkal élőket támogató szervezetre, amelynek tevékenysége a fogyatékkal élők életének javítására, könnyebbé tételére irányul). Megvalósulhat az is, hogy bizonyos esetekben a nonprofit szervezetek fogyasztói mások ösztönzésére válnak egyáltalán fogyasztóvá, míg a forprofit szervezetek célcsoportjába tartozók önkéntes lépéseket tesznek annak érdekében, hogy a termék a birtokukba kerüljön. Közös vonásnak tekinthető a szegmentálás gyakorlata, azaz a fogyasztói kör homogén csoportokra osztása valamilyen jellemzők, tulajdonságok mentén. Mindkét esetben elmondható, hogy a fogyasztók demográfiai tulajdonságai mellett egyre népszerűbb az emberek attitűdjei és tanúsított magatartása alapján képzett egynemű csoportok kialakítása.

Érdemes összevetni azt is, hogy a fogyasztók mivel és mennyit fizetnek a termékért. A forprofitok esetében az elsődleges cél a profitmaximalizálás, amely a termékek eladásából származó pénzbevételekből realizálható. A forprofit szervezetek által előállított termékek ára pénzmennyiségben kifejezhető érték, azonban a nonprofit szervezetek számára az árpolitika is nehézségekbe ütközhet. Esetükben nem elsődleges cél a profitmaximalizálás, nem nyereségre kívánnak szert tenni, hanem a működésükhöz és fennmaradásukhoz szükséges pénzt szeretnék megteremteni maguknak. A fő probléma ott merül fel, hogy a nonprofit szervezet által közvetíteni kívánt eszméknek, értékeknek, magatartásformáknak – azaz a gondolatiségnek – nem tudjuk egzakt módon megadni az árát, csupán az értékek átadását szolgáló tevékenységek költségeit. Ráadásul a nonprofit szervezetek általi tevékenységek eredménye és előnyei időben gyakran jóval később mutatkoznak meg, mintha egy forprofit vállalat termékét vásárolnánk meg és fogyasztanánk el

azonnal (Angyal 1994). Amennyiben egy drogellenes prevencióval foglalkozó nonprofit szervezetre gondolunk, amelynek célja a függő emberek függőségének megszüntetése, akkor jóval hosszabb időtáv után keletkezik eredmény, szemben egy alapvető fiziológiai szükséglet (pl. éhség) megszüntetésére irányuló termékvásárlás (éhség megszűnése). Hetesi és Veres (2013) a két szférában megmutatkozó költségmenedzsment eltéréseire is rámutatnak és a nonprofit szféra sokkal árnyaltabb költségmenedzselését hangsúlyozzák. Ebben az esetben a célszemély költségeként definiálható az általa feltételezett negatív következmény (például az új magatartásforma elsajátításának sikertelensége, lemondások, stb.). Míg a forprofit szervezeteknél profitmaximalizálásról beszélhetünk, addig a nonprofitok esetében a célszemély ráfordításáért adható észlelt haszon maximalizálása szerepel a szervezeti célok között (Hetesi–Veres 2013). A forprofit szférában működő vállalat termékeihez való hozzájárulás egyrészt pénzben mérhető költségeket jelenthet a vásárló számára, másrészt pedig idő- és energiaráfordítást, amelyek jóval egyszerűbben értelmezhetők.

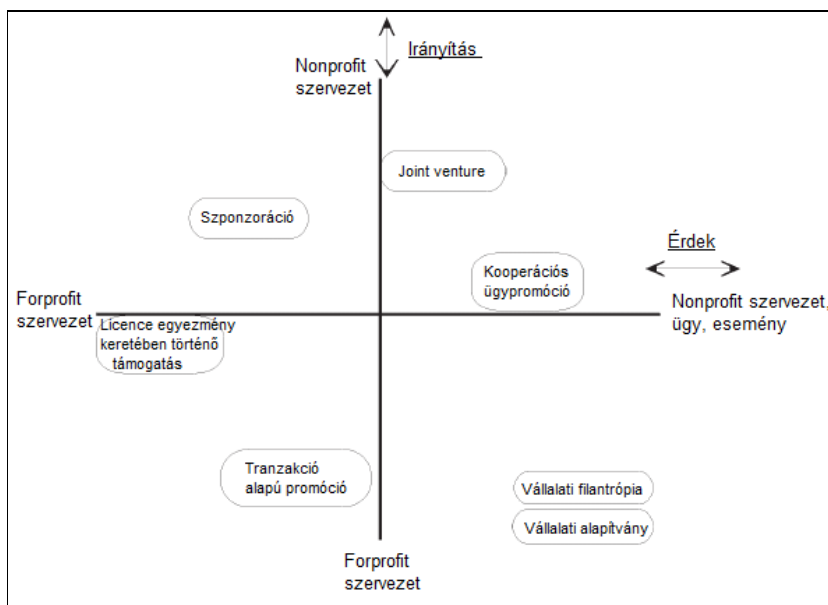
Láthatjuk, hogy számos dimenzió mentén tehető különbség a forprofit és a nonprofit szervezetek és az általuk alkalmazott marketing között. Szükséges is ezekkel a differenciákkal tisztában lenni, hiszen a nonprofit szervezetek – kínálatuk sokkal nehezebben értelmezhető és észlelhető volta miatt – számára jóval árnyaltabb gyakorlat kialakítása szükséges. A számos különbség ellenére azonban egyre növekszik azoknak a lehetőségeknek a száma, amelynek során a nonprofit és a forprofit szféra egy-egy képviselője találkozik egymással és közös célok megvalósításán munkálkodnak (Selsky–Parker 2005). A következőkben ezekből az együttműködési formákból vesz szemügyre párat a tanulmány, majd az ügymarketinget kiemelve, egy konkrét kooperáció sikerességét részletezi.

3. Együttműködések megvalósulási formái

Egyre növekszik a száma és bővül a palettája azoknak a lehetőségeknek, amelyeknek során win-win stratégia érvényesül. Wymer és Samu (2003) egy koordináta rendszerben ábrázolták az általuk vélt forprofit, illetve nonprofit szervezetek közötti együttműködések megvalósulási formáit (1. ábra). Míg a horizontális tengely a résztvevő szervezetek érdekeinek szem előtt tartásának mértékét mutatja, addig az ordináta tengely azt adja meg, hogy melyik fél számít a kooperáció domináns, illetve kevésbé domináns irányítójának. Ezen paraméterek alapján kerültek ábrázolásra a szerzőpáros által elkülönített kategóriák: a vállalati filantrópia, a vállalati alapítvány, a licenc egyezmények keretében történő

támogatás, a szponzorálás, a tranzakció alapú promóció, a kooperációs ügypromóció, valamint a joint venture.

1. ábra Forprofit és nonprofit szervezetek közötti együttműködések megvalósulási formái



Forrás: Wymer–Samu (2003, 17. o.)

A vállalati filantrópia lényege, hogy a szervezetek olyan társadalmi problémák hosszú távú megoldását állítják fókuszpontba, amelyek a szervezetek fő tevékenységéhez szorosan nem kapcsolódnak, azonban a társadalmi jólétet elősegítik, ezáltal eleget téve a társadalmi elvárásoknak. A célok megvalósításához, amely nem más, mint a társadalomban felbukkanó problémák hosszú távon történő megoldása, a vállalatok anyagi és nem anyagi jellegű erőforrások felhasználásával egyaránt hozzájárulnak (Szlávik 2009). Elképzelhető, hogy vállalati alapítvány létrehozására kerül sor, amely a szervezet filantróp misszióját kívánja megvalósítani. A licenc egyezmény során a nonprofit vállalat engedélyt ad arra, hogy egy, az üzleti szférában tevékenykedő vállalat (szerzői jogdíj ellenében) használhassa nevét és logóját. Ebben az esetben a vállalatoknak nem titkolt céljuk a bevétel növelése, valamint a vállalati imázs erősítése. Hasonló elven, de mégis fordítva működik a szponzoráció is, amelynek során a vállalat azért fizet szponzorációs díjat, hogy a nonprofit szervezet a vállalat nevét belefoglalja kommunikációjába. A kooperatív ügypromóció (joint venture promotion) során a forprofit és a nonprofit felek

tényleges és szoros együttműködése valósul meg, amely azt jelenti, hogy nem kizárólag anyagi támogatás történik, hanem gyakorlati hozzájárulás is egy adott ügy érdekében. Az ábrán tranzakció alapú promócióként megjelenő tevékenységet nevezhetjük ügymarketingnek (Wymer–Samu 2003).

Az ügymarketing, vagy ügyszektorhoz kapcsolt marketing lényegében egy olyan marketingeszköznek tekinthető, amelynek során szintén az üzleti és a civil szféra képviselői fognak össze, mindez pedig egy termék, egy szolgáltatás, vagy egy közös ügy képviselése keretében valósul meg (Adkins 1999). Természetesen győztes-győztes szituáció valósul meg ebben az esetben is, hiszen mindkét fél számtalan előnyhöz juthat hozzá az ügymarketing által. Fazekas (2003) szerint egy ügy közös felkarolása olyan előnyökkel kecsegtet a felek számára, mint például bevétel növekedés, új célcsoportok elérésének lehetősége, marketingtapasztalatokhoz való hozzájárulás a nonprofit szervezet számára. Fontos megemlíteni, hogy a társadalom egy nagyobb részének figyelme a képviselt ügyre szegül. Az ügymarketing másik nyertese a forprofit vállalat, amelynek alkalmazottjai elkötelezettebbek lehetnek, fogyasztói pedig egy társadalmilag felelős vállalatnak ítélik meg. Előnyként említhető még az is, hogy a vállalat speciális életstílus-szegmenseket képes meghódítani és imázsának javítása mellett termékei márkáját is differenciálhatja (Fazekas 2003). Kijelenthető, hogy az ügymarketing nem altruista megnyilvánuláson alapszik, hiszen a profitorientált vállalatok forgalomnövelési erőfeszítései találkoznak össze nonbusiness szervezetek által képviselt társadalmi ügyekkel. Phu (2010) pedig egy harmadik felet is az ügymarketing nyertesének tekint, még hozzá a fogyasztót, hiszen számára önelégedettséget jelenthet az, ha olyan terméket vásárol, amelyből származó bevétel nemes ügyet képvisel. Az 1982 óta egyre népszerűbbé váló kereskedelmi és marketing eszköz alkalmazása a mai napig töretlen. Elmondható, hogy egyre több területről karolnak fel ügyeket a szervezetek, kezdve az oktatástól, a kultúra támogatásán át a betegségek elleni harcokig. Egyre több ügy, egyre több szervezet és egyre nagyobb társadalmi haszon. Az ügymarketing hozadékait a (RED) példáján keresztül szeretném szemléltetni. A (RED) elnevezésű márka és a hozzá kapcsolódó kampány egy világméretű probléma, az AIDS betegség ellen vív harcot a nonprofit és a forprofit felek közös munkája által. A (RED) egy sikeres kooperációknak tekinthető, hiszen 2011-es évi adat szerint a (RED) termékek eladásából származó bevétel 170 millió dollár feletti összeget mutat a (RED) megalakulása óta (Red 2011)¹, valamint a 10 legnagyobb befolyással bíró ügymarketing akció listájára került (Hessekiel 2010).

¹ <https://red.org/> Letöltve: 2013. okt.10.

4. A (RED) esetpéldája

Jelenleg hozzávetőlegesen 35 millió ember él a világon HIV-vírussal fertőzötten és minden nap 700 újszülött látja meg a napvilágot a vírust már magában hordozva. Prevenció nélkül ezeknek a csecsemőknek közel 50 százaléka nem éli meg második életévét. A betegség számos áldozatot követel, nem válogatva a korosztályok között. Erre a – milliókat érintő – problémára kíván enyhítést adni a non- és forprofit szféra találkozásának egyik esete, amelynek eredményeként létrehozták a (RED) márkát. A világméretű problémára felfigyelve 2006-ban megalapították a márkát, amely napjainkra az AIDS ellenes küzdelem egyik szimbólumává is vált. Az együttműködés kezdetekor kitűzött cél 2015-re egy AIDS-mentes generáció megteremtése volt. Ugyan a misszió ilyen formában nem fog 2015-re megvalósulni, azonban az összefogás jó úton halad afelé, hogy számos világmárkát gyártó céget, támogatót, illetve egyszerű fogyasztót bevonva, pozitív irányú változásokat idézzen elő. Az említett ügy felkarolásából származó bevételek pedig a The Global Fund számláját gyarapítják, amely az afrikai AIDS-ellenes programok finanszírozására fordítja azt.

A (RED) olyan ikonikus és kevésbé ismert márkákkal is szövetkezik, amelyek hajlandóak lemondani bevételeik egy meghatározott százalékaról az arra rászorulókat érdekében. A (RED) Proud partnerek közt találhatunk olyan márkákat, mint az Apple, Bank of America, Beats by Dre, Coca-Cola, SAP, Starbucks, Belvedere, Live National Entertainment, Telcel and Claro. Az imént felsorolt kiemelt támogatók évente tetemes összeget nélkülöznek saját költségvetésükből, míg a (RED) Special Edition partnerek címet olyan – általában kisebb – vállalatok szerezhetik meg, akik a (RED) termékek értékesítéséből származó bevételeik bizonyos százalékaról mondanak le. A Fatboy, Bottletop, Mophie, Head Tennis, Kidrobot, Girl Skateboards, Bed Bath & Beyond, Feed, Jonathan Adler, Nanda Home, Sir Richard's, valamint Square márkák mind-mind fontos szerepet töltenek be, hiszen emellett, hogy anyagi támogatást biztosítanak, üzenet közvetítőként is funkcionálnak, valamint az új és niche piacok meghódításában is segítségül vannak.²

A (RED) márka sajátos jegyeit magukon viselő termékek, amelyek mindegyikét pirosba bújtatták, a fogyasztók számára ugyanolyan áron érhetők el, mint a termék klasszikus változatai. Ezzel is ösztönzik a vásárlókat arra, hogy azt a termékváltozatot válasszák, amelynek köszönhetően közvetett módon adományt juttathatnak el a HIV vírussal fertőzöttek számára. A megjelenítésében alkalmazott piros nemzetközileg is használt szín a veszély, vészhelyzet jelzésére, másrészt az AIDS ellenes mozgalmak régóta a piros szalagot tekintik jelképüknek.

² <http://www.red.org/en/learn/partners>, Letöltve: 2013. okt. 10.

Számtalan példa hozható a (RED) sikerességére. A tanulmány további részében néhány konkrét kampány kerül bemutatásra, amelyek jól példázzák a profit és a nonprofit szektor szereplőinek eredményes együttműködését és a közös cél irányába történő haladást.

A 2009-es „Fűzz és ments életet!” nevet viselő kampány során a (RED) és a Nike egyesített erővel érvényesíti a sport befolyását az AIDS elleni harcban. A Nike, mint forprofit szervezet a futballt katalizátorként használja az említett kampány során, amelynek keretében piros színű, a megmozdulás szlogenjét megjelenítő (Lace Up, Save Lives) cipőfűzőket értékesít fogyasztóinak. A cipőfűzőre, mint eladásra kínált termékre esett választást magyarázhatja az, miszerint egy kisösszegű – mindösszesen 4 dolláros -, szinte bárki által megfizethető, ugyanakkor mindenki által használt termékről van szó (Szto 2013). Funkcionalitását tekintve egy egyszerű termékről beszélhetünk, mégis a Nike (RED) cipőfűző különlegesnek mondható, amennyiben mögöttes tartalmáról sem feledkezünk meg. Az összetartást, törődést szimbolizáló cipőfűző utal annak a fontosságára, miszerint a problémára együttesen kell megoldást találni. A hitelesség erősítése érdekében a kampány arcként Didier Drogha-t, Elefántcsontpart válogatott focistáját választották, majd további neves játékosok is nevüket adták a kampányhoz. A kampányra számos esemény segítségével is igyekeztek felhívni a figyelmet. Nem jellemző, hogy a nemzetközi futball kupákban egymás ellen játszó csapatok egy közös cél érdekében szövetségre lépjenek, azonban a betegség elleni globális küzdelem ezt is lehetővé tette. A bajnokságokban használt ugyanolyan piros-fehér bőrlabda -mint az egységesség szimbóluma- a kampány másik jelképeként szolgált. A sajátos együttműködésben résztvevők egyrészt felvilágosító programokkal, tájékoztatókkal, másrészt gyógyszerek biztosításával kívántak fellépni a HIV/AIDS terjedése ellen Afrikában, ezért a cipőfűzőkből származó bevétel nyereségének teljes egésze a Global Fund és a helyi afrikai futball egyesületek között került felosztásra. A Nike és a (RED) kezdeményezésének célja a sport erejét kihasználva a fiatalok, a futballt kedvelők mozgósítása a preventív akciókban, valamint annak segítségével felvilágosító programok megvalósítása a fekete kontinensen. Ráadásul a Nike – különbözve ebben a többi támogatótól – a termékek eladásából származó teljes bevételt a Global Fund számára juttatja el (Szto 2013)³.

A márka jól menedzselte marketingkommunikációjának egyik központi eleme az eseménymarketing, amelyre jó példa a „Move for the Movement” elnevezésű megmozdulás is. Az események segítségével a célközönség aktívan tapasztalja meg a márka által nyújtott értéket. Azok, akik nem távoli befogadói maradnak a szervezet üzenetének, az esemény nélkülözhetetlen részévé válnak (Wohlfeil–Whelan 2005).

³ <http://www.red.org/en/learn/the-emirates-to-turn-red-to-lace-up.-save-lives>, Letöltve: 2013. nov.2.

A „Mozgás a mozgalomért” nevet viselő esemény során a világ minden táján élő embert arra biztattak, hogy kedvenc táncmozgásával, táncmozdulatával legyen segítségül az életmentésben. Az AIDS ellen küzdők sorsát ebben az esetben a Coca-Cola viselte szívéen. A Coca-Cola és a (RED) minden embert ösztönből jövő táncra, annak rögzítésére, majd interneten való közzétételére buzdított, használva a #CokeREDMoves címet. A közös munka eredményeképpen minden feltöltött videó után a Coca-Cola egy-egy HIV vírussal élő ember számára eljutatta az életmentő orvosságot. A megmozdulás nagy előnye, hogy a Coca-Cola fogyasztói körébe minden generáció tagja fellelhető, így azokhoz a fiatalokhoz is eljuthatott az üzenet, akik korábban nem vagy csak keveset hallottak a betegségről. A Coca-Cola segítségével tehát valóban rengeteg és rengeteg féle ember lett megmozgatva, amelynek eredményeként a vállalat hozzájárulása az életmentéshez 1 millió dollár volt⁴.

5. Összegzés

Számos különbség fedezhető fel a forprofit és a nonprofit szervezetek működésében, valamint az általuk alkalmazott marketingben. Az eltérések ellenére azonban ezek a szervezetek képesek rendkívül hatékony együttműködésre. A tanulmány során bemutatott ügymarketing példa is bizonyította ezt. Az ügymarketing egyre kedveltebb „jót tenni ezáltal pedig jobban csinálni” tevékenység, amelyben az a jó, hogy mindegy milyen indíttatású, mindegy milyen motivációk sorakoznak fel a háttérben (Docherty–Hibbert 2003). A lényeg, hogy egy jobb, egészségesebb és boldogabb társadalom megteremtéséhez járulnak hozzá a nonprofit és forprofit szervezetek, valamint a fogyasztók egyaránt.

A számadatok egyértelműen mutatják, hogy a Global Fundnál olyan bevétel növekedés mutatkozik, amelyre az együttműködés hiányában nem lenne példa. A termékek eladásából érkező bevételek, valamint a nyújtott támogatások teszik lehetővé a Global Fund számára, hogy gyógyszeres és lelki segítséget is biztosítson a rászoruló HIV fertőzötteknek, emellett pedig preventív megmozdulások fontosságát hangoztassa a társadalom összes tagja felé. A Global Fund már nyertes. Az általuk támogatott fekete kontinensen élő betegek szintén, sőt azok a forprofit vállalatok is, akik vállalva a (PRODUCT)RED márka használatát saját termékeik eladásából származó bevételeik bizonyos százalékát a nemes célok megvalósítására fordítják, hiszen a márka használata növekvő keresletet generál. Mindezek mellett részvételükkel jelentősen elősegítik goodwill-jük építését is. Elég érv ez ahhoz, hogy

⁴ <http://www.coca-colacompany.com/coca-cola-and-red-join-forces-to-inspire-people-to-move-for-the-movement-to-help-deliver-an-aids-free-generation>, Letöltve: 2013. nov. 3.

a forprofit feleket is nyertesekként említhessük. Phu (2010) munkásságát alapul véve pedig ne feledkezzünk meg azokról a fogyasztókról, akik (RED) márkás termék vásárlásával közvetve támogatják az afrikai kontinens rászoruló lakóit, ezzel előidézve magukban egy páratlan érzést. Újabb nyertesek.

Felhasznált irodalom

- Adkins, S. (1999): *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*. Butterworth-Heinemann, Boston.
- Andreasen, A. R. – Kotler, P. (2007): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. NJ: Pearson Education, Prentice Hall.
- Angyal Á. (1994): Az üzleti etika alapfogalmai. *Vezetéstudomány*, 25, 10, 45–54. o.
- Bauer A. – Berács J. (2006): *Marketing*. Aula Kiadó, Budapest.
- Blowfield, M. (2012): *Business and Sustainability*. Oxford University Press, Oxford.
- Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (2004): *Nonbusiness marketing és menedzsment*. KJK Kerszöv, Budapest.
- Docherty, S. – Hibbert, S. (2003): Examining company experience of a UK cause-related marketing campaign. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8, 4, pp. 378–389.
- Fazekas I. (2003): *Hidak a profit és nonprofit területek együttműködésének újabb módja*. CEO, 6, 21.o.
- Hessekiel, D. (2010): The most influential cause marketing campaigns. http://adage.com/goodworks/post?article_id=142037 Letölve: 2013. nov. 2.
- Hetesi E. – Veres Z. (2013): *Nonbusiness marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Phu, C. N. (2010): Save Africa: The commodification of (PRODUCT) RED campaign. *Kaleidoscope*, 9, pp.107–125.
- Piskóti I. (2012): A társadalmi marketing modellje és hazai működésének feltétele. *Gazdaságtudományi Közlemények*, 6, 1, 103–120. o.
- Sas I. (2012): *Reklám és pszichológia a webkorszakban*. Kommunikációs Akadémia, Budapest.
- Selsky, J. W. – Parker B. (2005): Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31, 6, pp. 849–873.
- Szlávik J. (szerk.) (2009): *A vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. Complex Kiadó, Budapest.
- Weinreich, N. K. (1999): *Hands on Social Marketing: A Step-by-Step Guide*. SAGE Publications Inc., Thousand Oaks, California.
- Wohlfeil, M. – Whelan S. (2005): Event Marketing as Innovative Marketing Communications: Reviewing the German Experience. *Journal of Customer Behaviour*, 4, 2, pp 181–207.
- Wymer, W. W. Jr. – Samu, S. (2003): Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships In Wymer, W. W. Jr. – Samu, S.: *Nonprofit and Business Sector Collaboration*. Best Business Books, The Haworth Press, Binghamton, pp. 3–22.

Tudáshálózatok menedzsment kihívásai

Dinya László

A globális tudásgazdaságban a vállalatok piaci értékében egyre nagyobb súllyal szerepel a tudástőke: míg negyven évvel ezelőtt 78% volt az eszközérték aránya a piaci értéken belül a Top 500 vállalat esetében, ez 2010-ben már csak 20%-ot tett ki. Szakmai elemzők a másik 80%-ot a szervezeti tudás (kompetenciák) különféle összetevőire vezetik vissza. Ugyancsak ismert tény, hogy a hálózati gazdaság (és társadalom) korábban a vállalatok (szervezetek) tudása kiterjedt hálózati kapcsolatrendszer révén bővíthető leghatékonyabban. Amikor az ún. tanuló vállalatok tudásának (és innovációinak) kiemelkedően fontos forrásai az ügyfelek és partnerek, akkor minden vállalat számára elvileg létkérdés (lenne) a hálózati tudásmenedzsment professzionális megvalósítása. Hazai innovációs klaszterek tapasztalatainak feldolgozásával, valamint regionális kutatási eredményekre alapozva azt vizsgáljuk, hogy ez a feladat milyen kihívásokat támaszt a hazai hálózatok menedzsmentjével szemben, és összevetjük ezt hasonló jellegű nemzetközi tapasztalatok eredményeivel. Ennek során kimutatjuk a hazai környezet speciális kihívásait és az ebből fakadó speciális menedzsment feladatokat is.

Kulcsszavak: tudásgazdaság, hálózati tudásmenedzsment, regionális tudáshálózat

1. Tudásgazdaság

A sokak által csak egyszerűen „újgazdaság”-nak (new economy) nevezett jelenség valójában számos egymással szorosan (és szinergikusan) összefonódó jelenséget takar. Egyrészt a gazdasági és társadalmi folyamatok egyre intenzívebb kölcsönhatását egymással és a technológiai fejlődéssel, másrészt a gazdaságon belül a tudás-, a hálózati-, a fenntartható-, az információs, stb. gazdaság egyidejű megjelenését és konvergenciáját. Sőt ezek analógiájaként (vagy következményeként) már a kreatív gazdaságról is szó esik.

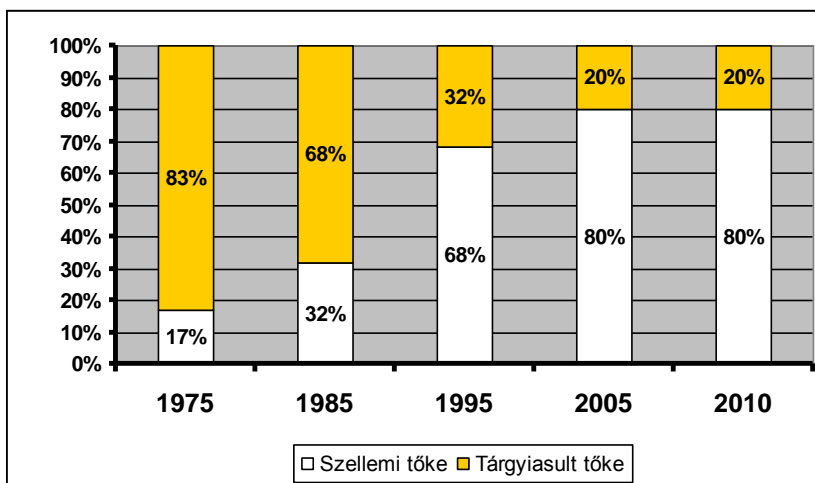
A vállalatok piaci értékének alakulásával foglalkozó vizsgálatok már egy ideje felfigyeltek arra, hogy a piaci érték két legfontosabb összetevőjének, a tárgyasított tőkének (tangible assets) és a szellemi tőke értékének (intangible assets) az aránya hosszabb időszak alatt megfordult (OC 2013). Konkrétan az S & P évenkénti listáján szereplő legnagyobb 500 vállalat piaci értékén belül:

- a vizsgált időszak kezdetén (1975) a tárgyasult tőke 83%-ot („hardware”), a szellemi tőke („software”) pedig 17%-ot tett ki
- ez az arány mintegy három évtized elteltével (2005-re) beállt a fordított 20 – 80%-ra (1. ábra).

Miután a szellemi tőke elemei közé tartoznak például a vállalati reputáció, a márkanevek, a szellemi tulajdon, az ellátási lánc, a vevőkapcsolatok, a menedzsment színvonala, stb., vannak, akik azt javasolják, hogy a vállalat tudásvagyonának értékét legegyszerűbben a szellemi tőke értékével célszerű jellemezni. Egyúttal azt is javasolják, hogy a tudásgazdaság kezdetét attól az időponttól számítsuk, amikor az így számított tudásvagyon aránya ebben a nagyvállalati körben globálisan először haladta meg a tárgyasult tőke arányát, tehát az 1990-es évek elejétől.

Természetesen a tudásvagyon aránya a vállalat piaci értékében nemcsak időfüggő, hanem ágazattól is függ, továbbá területileg is differenciált. De az biztos, hogy a globális trend tagadhatatlan, és nyilvánvaló, hogy okozója a termékek / szolgáltatások folyamatosan növekvő tudástartalma, újabb kifejezéssel komplexitása.

1. ábra A szervezeti „hardware” és „software” arányának időbeni változása



Forrás: saját szerkesztés OC (2013) nyomán

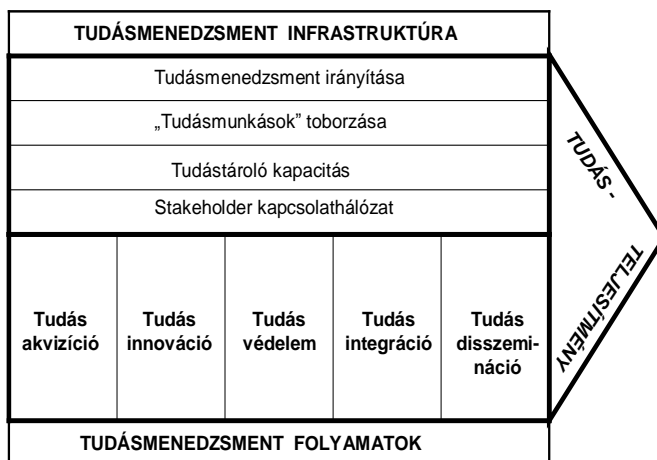
2. Gazdasági hálózatok - tudáshálózatok

Különféle helyi gazdaságfejlesztési projektek megvalósítása kapcsán tapasztalataink szerint elkerülhetetlen feladat az érintett (helyi és külső) szereplők hálózatos együttműködésének megszervezése, és ennek a hálózatnak a hosszabb távú (nemcsak a projekt tervezése idején, de teljes megvalósítási időtartamát átfogó) működtetése, menedzselése. Annál is inkább fontos ez, mert többnyire tudatosítani kell a helyiekkel, hogy nem elegendő a gazdasági érdekközösség megteremtése, egyidejűleg értékközösséggé is kell válniuk, különben kudarc lesz a projektből. A tudatosítás, és az éveken át tartó projektek megvalósítása során a folyamatos tudásslétszolgálatások egyfajta tudáshálózati funkcióval is felruházzák ezeket a gazdaságfejlesztési hálózatokat, amelyeknek *tagjai ráadásul igen sokfélék*: felsőoktatási intézmények, önkormányzatok, kis- és nagyvállalkozók, civil szervezetek, közüzemi szolgáltatók, stb. De ez igaz nemcsak a helyi gazdaságfejlesztésre, hanem általában a gazdasági hálózatokra is. Nem tévedés kijelenteni, hogy a tudásgazdaság korában valamennyi gazdasági hálózat kiemelt jelentőségű funkciója a versenyképességet megalapozó tudás megteremtése, biztosítása, azaz *a tudáshálózatként is történő működés*. A tudáshálózati tevékenységek menedzselése ezért többszörös kihívással jár:

- a sokrétű tudás (szakmai, közösségépítési és fenntartási, üzleti – vállalkozási, stb.) szervezett biztosítása, áramoltatása
- az eltérő kultúrájú és jogi státuszú szereplők együttműködésének koordinálása, ami magyar viszonyok között speciális feladat, lévén hazai kultúránk az EU-n belül a legkevésbé kooperatív
- és természetesen az alapvető gazdasági célokkal összhangban történő hálózatmenedzseri feladatok ellátása
- Az eltérő gazdasági szektorokhoz (üzleti, civil és közszféra) tartozó, következésképpen részben eltérő játékszabályok mentén is működő szereplők tevékenységének összehangolását a tudás értékláncban betöltött eltérő pozíciók is tovább bonyolítják (2. ábra).

A tudáshálózat szereplőinek tudás értéklánca összekapcsolódik a hálózati együttműködés során, mégpedig azokon a pontokon (az értéklánc azon tevékenységeinél), ahol az egyes szereplők hozzáadott értéket képesek produkálni, így jön létre a tudás értékhálózat, azaz a tudáshálózat (Lee 2000).

2. ábra A tudás értéklánc felépítése

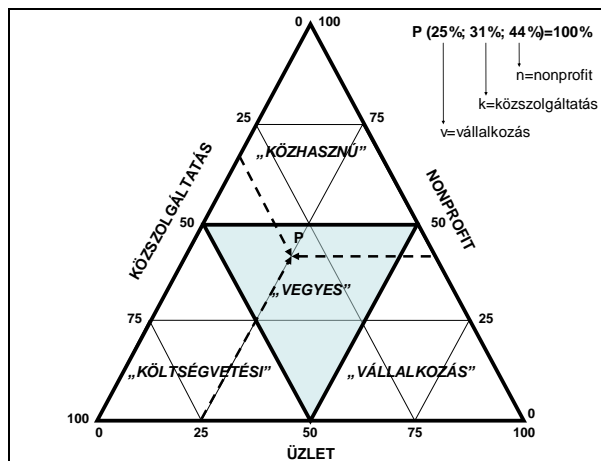


Forrás: saját szerkesztés Lee 2000 nyomán

A tudásgazdaság megjelenésével egy időben a gazdaság fogalma is szélesedett, hiszen az üzleti vállalkozások mellett a közszféra és a civil szféra szervezetei is gazdasági szervezetként jelennek meg, vannak regisztrálva. Nem beszélve arról, hogy a gazdasági szervezetek tevékenységében például a fenntarthatóság előtérbe kerülése miatt is (lásd: CSR) szinte már csak elméleti kategória a „tisztá profil”, a kizárólag profit-, nonprofit-, vagy éppen közszolgáltató tevékenységet végző szervezet. A nonbusiness menedzsmenttel foglalkozó korábbi írásainkban már megkíséreltünk tisztázni néhány, a hazai és a nemzetközi szakirodalomban tapasztalható terminológiai zavart ezen a téren (Dinya 2002, Dinya 2004, Dinya 2008). Úgy tűnik ez csak szűkebb körben volt eredményes, mert az újabb forrásokban továbbra is bizonytalanság uralkodik a fogalmak használatát illetően. Ezért is javasoljuk a korábban általunk kialakított és sokak által elfogadott tevékenységi pozicionálás (Dinya 2004) továbbfejlesztéseként a 3. ábra szerintit, amely lehetővé teszi, hogy:

- a szervezetek által végzett tevékenységek tényleges céljából kiindulva közelítsünk a kérdéshez
- találjunk egy közérthető, szemléletes, vizuális ábrázolásmódot a szervezetek pozicionálására
- mindezzel megfelelő kiindulópontot teremtsünk a nonbusiness menedzsment gyorsan változó kihívásainak korszerűbb értelmezéséhez, vizsgálatához

3. ábra Háromszög-diagram a szervezetek tevékenységi cél szerinti pozicionálásához



Forrás: saját szerkesztés

Támaszkodva korábbi – és ma is helytálló – megfontolásainkra az alábbi megközelítést javasoljuk:

- A gazdasági szervezetek tevékenységük célja alapján *három szektorba* sorolhatók: *üzleti szektor* (profit céljából működő vállalkozások), *közszektor* (közszolgáltatást végző, állami költségvetésből finanszírozott költségvetési intézmények), *civil szektor* (nonprofit szolgáltatást végző szervezetek). A közszféra és a nonprofit szektorok szereplői együtt alkotják a *nonbusiness szektort*.
- Az *alapvető eltérések* mellett mindhárom szféra szereplőinek *közös jellemzője*, hogy regisztrált gazdasági szervezetek, korlátozott erőforrásokkal gazdálkodnak, és társadalmi igényt elégítenek ki.
- Korábban nem vettük figyelembe, hogy a gazdasági szervezetek tevékenységi profilja általában nem „vegytisztá”, abban valamilyen arányban mindhárom tevékenységi alaptípus megjelenik – *ezek arányainak alapján lehetséges ezt a profilt pozicionálni*, mégpedig a háromféle tevékenységből kiindulva ún. *háromszög-diagram* segítségével, ahol mindegyik tevékenységtípushoz tartozik egy koordinátatengely. A háromszög-diagram ebben a formában egyébként a műszaki tudományok területén a háromkomponensű elegyek jól ismert és elfogadott ábrázolásmódja.

- A három koordinátatengelyhez tartozó skálák a (0...100 %) közötti értéktartományban vannak, és egy adott szervezet esetében azt fejezik ki, hogy tevékenységi profiljában melyik típusú tevékenység milyen súllyal jelenik meg.
- A háromszög diagram alaptulajdonsága, hogy a koordinátatengelyek egymásra nem merőlegesek, hanem (egyenlő oldalú háromszög lévén) 60 fokot zárnak be, és egy adott pozícióhoz tartozó koordinátavonalaik is követik ezt az irányt.
- A háromszög 100%-kal jelölt csúcsain találhatók a homogén (tiszt) tevékenységi profilú szervezetek: tehát a 100%-ban vállalkozás, nonprofit szervezet, költségvetési intézmény.
- A háromszög oldalain (koordinátatengelyein) a kétkomponensű tevékenységi profillal rendelkező szervezetek pozíciói találhatók (a kétféle összetevő valamilyen arányát mutatva). Amelyik összetevőnek megfelelő koordinátavonal az adott komponenshez tartozó skála 0-pontjába mutat, az a komponens nem szerepel a szervezet tevékenységi profiljában.
- A háromszög diagram belsejében levő pozíciók pedig a három komponens valamilyen arányát, azaz a tevékenység vegyes profilját (mix) mutatják. A háromszög súlypontjában (mértani középpontjában) a három komponens aránya azonos: $1/3 - 1/3 - 1/3$.
- Elvileg körülhatárolható a dominancia nélküli tevékenységi profilú tartomány, ahol egyik tevékenység aránya sem éri el az 50%-ot (a diagram közepén vastagabb vonallal kiemelve). Az ezen kívüli tartományban levő pozíciókban viszont valamelyik tevékenység dominál (aránya meghaladja az 50%-ot),
- A 3. ábrán látható, három konkrét koordinátával jelzett kiemelt pont (szervezeti pozíció) illusztrációként szolgál a fentiekhez.

A háromszög-diagram értelmezéséhez és használatához még az alábbi megjegyzéseket fűzzük:

- A háromszög-diagram minden elméletileg lehetséges tevékenységi struktúrát magába foglal, a gyakorlatban előforduló pozíciók természetesen bizonyos szegmensekben gyakrabban, más mezőkön ritkábban, vagy esetleg nem is találhatók meg.
- A tevékenységek fizikai jellege (termelés, szolgáltatás), konkrét tartalma (pl. élelmiszer előállítás, oktatási szolgáltatás, étkeztetés, stb.) a pozicionálás szempontjából érdektelen – a tevékenységek célja számít.

- Úgyszintén érdektelen a tevékenységet végző szervezet jogi státusza (nonprofit szervezet, üzleti vállalkozás, költségvetési intézmény) – a lényeg, hogy milyen célú tevékenység *milyen súllyal szerepel a profiljában*. A jogi forma szabályozása bizonyos esetekben egyébként is korlátoz egyes tevékenységtípusokat (pl. nonprofit szervezet üzleti tevékenységét, vagy közszolgáltató szervezet profitját a hatósági árakon, illetve elvonásokon keresztül, stb.).
- Az ilyen jellegű pozicionálás például fontos szerepet kaphat a ‘*de jure*’ illetve a ‘*de facto*’ *betöltött szervezeti státusz* szembeállításakor, amikor a jogi szabályozás „lopakodó” változásai következtében egy szervezet már valójában nem az eredeti jogi státuszában működik, de még mindig számos régi szabály érvényes rá, ami a hatékony működtetését (főlősegesen) ellehetetleníti – gyakorlatilag az inkonzisztens játékszabályok esete így vizsgálható.
- A tevékenységi súlyt jellemző %-os arány számítható elvileg többféleképpen, de célszerű annak *egy évre vonatkozó értékét* alapul venni. Így üzleti tevékenység esetében annak a bevételét (ami nem feltétlenül jelent mindig profitot is), nonprofit tevékenység esetében az ilyen tevékenységre (szolgáltatásokra) fordított költséget, közszolgáltatásoknál pedig az erre felhasznált költségvetési támogatást.

Miután a háromféle típusú (célú) tevékenység szervezése részben *eltérő menedzsment feladatokat* jelent, egyazon szervezeten belüli egyidejű megjelenésük *sajátos kihívásokkal jár*, különösen az ún. vegyes profilú esetben, amikor egyik tevékenységtípus sem dominál. Például az üzleti bevételekényszerben levő, államilag csak kis részben finanszírozott felsőoktatási intézményeknél, amelyek nonprofit szolgáltatásokat is végeznek a környezetük számára. Ezen az alapon is érdemes elemezni *tudás megszerzését, fenntartását és hasznosítását biztosító tudáshálózatok menedzsment feladatainak eltéréseit, sajátosságait, illetve ezek egyidejű jelenlétének kihívásait, kezelésüket*. Annál is inkább, mert a tárgyalt tudáshálózatok tartósan együttműködő – sőt értékláncaikat egymásba csatoló - szereplői között mindenféle tevékenységi struktúra elfordul, így a tudáshálózati menedzsmentnek ezzel a fajta komplexitással is meg kell birkóznia.

3. Tudáshálózatok és gazdasági komplexitás

Az elmúlt 150–200 évben a technikai fejlődés exponenciális ütemű volt, mert tudásunk is ilyen ütemben gyarapodott. Eközben biológiai értelemben egyéni

szellemi képességeink gyakorlatilag változatlanok maradtak, tehát a jelentős fejlődés annak köszönhető, hogy kollektíve lettünk okosabbak. Ez pedig a kollektív tudáshoz való hatékony és széleskörű hozzáférés megvalósulásának az eredménye. Ugyanakkor ez a világban ma még igen differenciáltan jelenik meg – ez is magyarázza a térségek (országok), társadalmi rétegek közötti növekvő életszínvonalbeli, versenyképességi szakadékokat. Tudásalapú gazdaságban lévén a piacokon a hangsúly egyre inkább a nagyobb tudást igénylő, komplexebb termékre/szolgáltatásokra helyeződik. Ezeknek az előállítása jóval összetettebb tudást igényel, mint amire egyetlen egyén képes. Csak példaként: nincs a világon senki, aki egyedül le tudna gyártani egy számítógépet, ehhez rengetegféle tudás precízen megszervezett kooperációja szükséges. Lényegében a felhalmozott kollektív tudás az előállított termékekben/szolgáltatásokban testet öltve jut el az emberekhez, azokhoz is, akik történetesen az előállításukhoz szükséges sokféle tudás egyetlen elemével sem rendelkeznek. Minél több komplex tudást megtestesítő termék jut el hozzánk, annál szorosabban kerülünk kölcsönös függésbe egymással.

Tehát nem elegendő pusztán felhalmozni a szükséges mennyiségű tudást – ezt a szétszórt (osztott) tudást megfelelő módon össze is kell illeszteni, ami csak *bonyolult hálózatos kooperációk* révén valósítható meg. Ráadásul ez a felhalmozott tudás csak részben formalizált, tekintélyes hányada csak informálisan, a fejekben és a hálózatokban található meg (tapasztalati, tacit tudás). Ennek kiaknázásához újszerű interaktivitási (hálózati) megoldásokra van szükség a szervezeteken belül és kívül egyaránt. Ha egy országban (térségben) egy iparág versenyképességéhez (és annak fenntartásához) szükséges tudás hiányzik az éppúgy versenyhátrány, mintha a tudás elvileg meglenne, de maga az ágazat nincs érdemben jelen. Ezért tapasztaljuk, hogy a termékszerkezeti váltások nem ugrásszerűen, hanem a „rokontermékek” felé mozdulva valósulnak meg.

Amennyi halmozott (komplex) tudás szükséges egy termékfajta előállításához, azt nevezik a termék komplexitásának, és egy ország gazdasági komplexitását azon az alapon minősítik, hogy exporttermékeiben mennyi halmozott tudás testesül meg (Economic Complexity Index, ECI, Hausmann et al. 2010). Ezek a kutatások kimutatták, hogy szignifikáns összefüggés van az ECI és az országok GDP/fő nagysága között, az ECI minden másnál jobban megmagyarázza a jövedelmek közti szakadékokat, sőt jó közelítéssel jellemzi az országok jövőbeni gazdasági (GDP) növekedési potenciálját is.

Kritikai jelleggel azonban két fontos kérdést meg kell említenünk:

- egyrészt a termékekben / szolgáltatásokban kumulált tudásra alapuló komplexitási index kifejezetten a technikai („hard”) típusú innovációt „díjazza” (új termék, új technológia), jöllehet a fenntarthatósági

paradigmaváltás az ún. szervezési és a rendszer- („soft”) innovációkat helyezné előtérbe

- másrészt ez az index a „high-tech” típusú innovációt értékeli nagyra, miközben a helyi gazdaságfejlesztési programokban rendre megjelenik a „low-tech” (az ECI értelmezésében alacsonyabb komplexitású), azaz munkahelyteremtő innovációk iránti igény.

Amikor éppen a fenntarthatósági kihívások miatt stratégiaileg felértékelődnek az alapvető igények (energia-, élelmiszer-, vízellátást) kielégítését biztosító megoldások, ráadásul a helyi feltételekhez igazodó differenciált megoldások, akkor ez a tendencia éppenséggel a korábban üdvöztőnek tartott „best practice” helyett a sokféle „good practice” re helyezi a hangsúlyt. Elvégre az emberek szükségleteinek csak kisebb részét elégítjük ki nagy tudástartalmú (komplex) termékekkel. Tudomásul kell vennünk, hogy a tudáshálózatok többsége a jövőben éppen ebből kiindulva nem feltétlenül a szereplőinek globális versenyképességét kívánja megteremteni – megelégszik az életképesség (fenntarthatóság) megalapozásával. Ami persze nem zárja ki, hogy ennek biztosítása esetén a következő cél már a versenyképesség lehet.

Mivel a tudásalapú gazdaságban a vállalkozások (tágabb értelemben a gazdasági szervezetek, így a business és nonbusiness szektor szervezetei), térségek életképessége, vagy ambiciózusabban fogalmazva versenyképessége a tudásukon múlik, célszerű megvizsgálni, hogy ennek külső (környezeti) befolyásoló tényezői milyen módon jelennek meg az ún. *vállalkozói ökoszisztémában* (entrepreneurial ecosystems). Ennek főbb elemei a 4. ábrán láthatók. Kiegészítő információ a 4. ábrához:

- az infrastruktúra lényegében a közszolgáltatásokat jelenti, magába foglalva mind a jogi szabályozási (közigazgatási), mind pedig a közüzemi szolgáltatási környezetet
- a képzés átfogja az oktatás valamennyi lépcsőjét, míg a LLL (Life-Long-Learning, életen át tartó tanulás) a felnőttképzés kialakult rendszerét jelenti
- a tudásközpontok alapvetően az üzleti szféra számára sokszínű tudásslátásokat hálózati együttműködés keretében produkáló felsőoktatási intézményeket jelentik
- a „kultúra” pedig nem más, mint a vállalkozásokat övező társadalmi miliő, kiemelten az innovatív és vállalkozásbarát értékrend.

Az eredeti koncepcióban még több indikátor is szerepel, de ezek lényegében az ábrán szereplő tényezők felsorolászerű kibontásából származnak (Lee 2013). A tudáshálózatok szempontjából a vállalkezési öko-szisztémán alapuló megközelítésből több fontos következtetés adódik:

- a vállalkozások (gazdasági szervezetek) körül kiépülő tudáshálózat az öko-szisztéma valamennyi pilléréhez kapcsolódik több-kevesebb szorossággal:
- a tudásgazdaságban a „tanuló szervezetek” számára egyre fontosabb külső tudásforrás maga a piac, vagyis a vevő (CRM)
- a kiépíthető kompetenciák intenzív munkaerő piaci kapcsolatrendszer igényelnek, illetőleg az outsourcing révén külső kompetenciák bevonhatók a működésbe
- a pénzforrások folyamatos biztosításának alapvető feltétele (még a kockázati befektetők esetén is), hogy a szervezet hálózatában legyenek stabil, hosszú távú (nem eseti) pénzügyi partnerek
- a tanácsadók, képző szervezetek és a tudásközpontok kiemelt jelentősége a tudáshálózatokban evidens, nem igényel különösebb magyarázatot
- az infrastruktúra és a kultúra tudáshálózati szerepe indirekt módon jelentkezik: mint tudásforrás a világháló (információs infrastruktúra) ma már nélkülözhetetlen, az innovatív hétköznapi kultúra pedig a szervezeti kultúrában is megjelenik.

A tudásalapú verseny tehát elkerülhetetlenné teszi olyan összekapcsolódó, külső – belső tudáshálózat működtetését, amely folyamatosan biztosítja a szereplők számára a szükséges tudást.

4. ábra A vállalkezési ökoszisztéma elemei



Forrás: saját szerkesztés Lee (2010) nyomán

4. Menedzsment kihívások

A tudáshálózatok menedzsment kihívásaival már több mint egy évtizede foglalkozunk (Dinya–Molnár 2001), és a tapasztalatokat a gyakorlatban felsőoktatási tudáshálózatok, nonprofit szervezetek, üzleti hálózatok, innovációs hálózatok alapításánál, működtetésénél hazai és nemzetközi relációban egyaránt felhasználjuk.

Fentiekből kiindulva fontos menedzsment feladat annak tisztázása, hogy a tudáshálózati együttműködés milyen *értéktérítő potenciállal* rendelkezik hálózati és szervezeti szinten (5. ábra). A szervezeti szint itt az egyedi szereplőket jelenti, míg a hálózat a tudáshálózatban résztvevők közösségének szintjét. Rövidtávon és az egyes szereplők szintjén az eredményesség növekedése várható, míg hálózati szinten a komplex hálózat összteljesítménye javulhat. Hosszú távon a tudáshálózati együttműködés révén az egyes szervezetek tudásbázisa gyarapodik, hálózati szinten pedig a működés színvonala kerül magasabb szintre.

Bár a tudáshálózatok kiépülése és működtetése sokféle módon történhet, a *sikeres hálózatok rendelkeznek néhány közös jellemzővel* (= a „good practices” közös vonásai): (Dinya–Domán 2001).

- *kiemelkedő menedzsment*: vezetők, akik kreatív vízióval, és azok valóra váltási képességével is rendelkeznek
- *kapcsolatrendszer folyamatos építése*: ami több mint kapcsolatteremtés – része a bizalom teremtése, a szoros, napi és informális kapcsolatrendszer, rendszeres információcsere
- *kis méretben kezdés*: ami gyakran nehezebb, mint egy nagyobb méretű, általánosabb profillal rendelkező hálózat kialakítása – de áttekinthetőbb, informálisabb és hatékonyabb lehet
- *hosszú távú egyetértés*: amelynek biztosítása nehéz feladat, mert a kezdeti ellenállás, hibák és problémák alááshatják – ehhez rugalmas, a helyi igényeket, adottságokat (és azok változását) jól ismerő menedzsmentre van szükség
- *se erőltetés, se kényszer*: csak indirekt ösztönzés, kommunikáció, meggyőzés
- *új hálózatok gerjesztése*: akár formális, akár informális módon valamennyi szülő hálózat egyik legfontosabb célja – csak így érhető el a kulturális változások „láncreakciójához” szükséges „kritikus tömeg”.
- *kapcsolat az emberekkel és nem a cégekkel*: miután kapcsolatrendszer csak emberek között (és nem cégek között) létezhet ezért a valós cél nem a

cégek, hanem az emberek közötti szövetségek kialakítása – olyanok között, akik meg akarják osztani ötleteiket, tudásukat másokkal, és akik tanulni akarnak másoktól.

5. ábra Tudáshálózatok értékteremtő potenciálja

IDŐTÁV		MOTIVÁCIÓ
Hálózati		
Teljesítmény javulása: -Problémamegoldás -Költségcsökkentés -Többlet erőforrások -Minőségjavítás -Döntések javítása	Hálózat fejlesztése: -Eredményes stratégia -Nagyobb vonzerő -Hálózati kompetencia -Tudásalapú működés -Piaci előrelátás	
Szervezeti		
Eredményesség: -Támogatás a munkában -Kockázat csökkentés -Specializáció -Hatékonyabb munka -Presztizs	Tudásbázis építés: -Képességek fejlődése -Szakmai előrelépés -Jobb versenypozíció -Szakmai közösség -Potenciál kiaknázása	
Rövidtáv		Hosszú táv

Forrás: saját szerkesztés

Tudáshálózatok marketing menedzsmentje esetében célszerűnek látszik a klasszikus (hagyományos, tranzakciós) marketingtől eltávolodva a *kapcsolati marketing* megközelítésmódját alkalmazni, sőt azon is túllépve felvázolni, hogy saját primer és szekunder kutatásaink nyomán milyennek látjuk a tudáshálózatok marketingtevékenységének fontosabb jellemzőit. Ami a hagyományos és a kapcsolati marketing összehasonlítását illeti, ezt már korábban megtették (Christopher et al. 1991). Ehhez képest úgy látjuk, hogy a hálózatok belépése az egyedi szereplők helyébe jelentős módosulásokkal jár, ami a tudáshálózatokra hasonlóképpen érvényes:

- A marketing fókuszában a tartós ügyfélkapcsolat már csak a minimum program, itt már a tartós tudáshálózati kapcsolatrendszer kiépítése, fenntartása és folyamatos bővítése a cél. Ennek alapja pedig a kölcsönös bizalom, ami egészen odáig terjed, hogy valamely hálózati partnernek nyújtott tudásszolgáltatás ellenértékét gyakran egészen más partnertől kapja meg a tudásszolgáltatást nyújtó.

- A tudásszolgáltatás elfogadtatása komplex fogalom, amelynek összetevői közül egyre inkább kiemelkedik a fenntarthatósági kritériumok minél magasabb szintű kielégítése – ami érvényes a tudásszolgáltatás vonatkozásában, de a cég vonatkozásában is („corporate social responsibility”, CSR).
- A kapcsolati marketing hosszú távú szemlélete („ügyfelek megtartása”) kiegészül a tudáshálózati partneri kör folyamatos bővítésének operatív, rövid távú céljával (esetünkben a még több, speciális tudást hordozó szereplők bevonásával)– ily módon sajátos „bifokális” (kettős fókuszú) időhorizont érvényesül.
- A tudáshálózatokban virtuális szervezetek tagjaiként működnek együtt az egyébként független szereplők – a minél hatékonyabb tudáshálózati menedzsment biztosítja a zökkenőmentes együttműködést (veszi át a belső marketing szerepét).
- Míg a kapcsolati marketing az ügyfelek magas szintű elkötelezettségének elérését célozza meg, addig a tudáshálózatokban már a közös célokkal való azonosulás megvalósítása a cél.
- Míg a kapcsolati marketing intenzív ügyfélkapcsolatok kiépítésére törekszik, a tudáshálózatokban ez a kapcsolat egészen a kölcsönös tudásmegosztás szintjéig elmélyül, miközben nincs kizárva az egyébként szorosan kooperáló („cooperation”) partnerek között más területeken az éles verseny („competition”) – ezt nevezik a „coo-petition” jelenségének.
- A minőség kritériuma egyre inkább a különlegesség (utánozhatatlanság, egyediség), ami speciális tudást igényel.

Ez a felfogás egybeesik a CRM és a CKM (customer knowledge management) integrált megközelítését javasoló újabb forrásokkal (pl. Attafar et al. 2013).

Ezek a megfontolások, irányelvek már bizonyítottan sikeres alkalmazást nyertek fejlett országok lokális hálózatszervezési kihívásaik megoldásában – és ezekre támaszkodtunk magunk is a 6. ábrán látható tudáshálózat kiépítése során.

A rövidítések magyarázata:

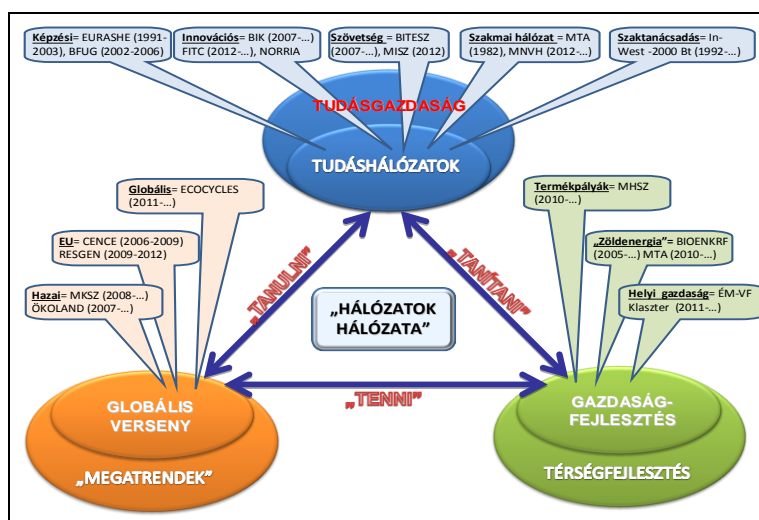
- *EURASHE*: az Európai Felsőoktatási Szövetség (European Association of Higher Education), melynek alapító elnökségi tagja, majd alelnöke volt a szerző 1992-2002 között.
- *BFUG*: a Nemzetközi Bologna Bizottság (Bologna Follow Up Group), melyben a szerző Magyarországot képviselte 2002-2006 között

- *BIK*: Bioenergetikai Innovációs Klaszter (52 taggal működik 2007 óta), a szerző az elnöke
- *FITC*: Fenntartható Innovációs Technológiai Centrum a gyöngyösi Károly Róbert Főiskolán, igazgatója 2012-től a szerző
- *NORRIA*: Észak-Magyarországi Kutatási és Innovációs Ügynökség (2010-től résztulajdonosa és igazgatósági tagja a szerző)
- *BITESZ*: Biomassza Termékpálya Szövetség, amelynek 2008-tól elnökségi tagja, illetve alelnöke a szerző
- *MISZ*: Magyar Innovációs Szövetség, amelynek a szerző választmányi tagja 2012-től
- *MTA*: a Magyar Tudományos Akadémia köztestülete, annak Vezetés és Szervezéstudományi Bizottsága, amelynek választott tagja a szerző 1995-től
- *MNVH*: Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat Tanácsa, amelynek tagja a szerző 2012-től
- *IN-WEST-2000*: szaktanácsadó betéti társaság és hálózata, amelynek ügyvezető igazgatója 1992-től a szerző
- *ECOCYCLES*: az Európai Ökociklus Tudományos Társaság (European Ecocycles Society), amelynek alelnöke a szerző 2013-tól
- *CENCE*: *EU-FP-6* finanszírozású projekt (Connecting Energy Clusters across Europe) 2006-2009 között, amely létrehozta az európai energetikai megaklasztert, és amelyben a szerző a magyar szakmai koordinátor volt
- *RESGEN*: *EU-FP-7* finanszírozású projekt (Renewable Energy Sources Generation) 2009-2012 között, amely négy EU-régió megújuló energiastratégiáját készítette el, és amelyben a szerző irányította a módszertani munkát
- *MKSZ*: Magyar Klaszterek Szövetsége, amelynek a szerző alapító alelnöke 2008-tól
- *ÖKOLAND*: az ÖKOLAND Közhasznú Egyesület, amelynek a szerző alapító elnöke 2007-től
- *MHSZ*: a Megújuló Hangya – 2010 Szövetkezet, amelynek a szerző alapító alelnöke 2010-től
- *BIOENKRF*: „Asbóth Oszkár” húzóágazati program által finanszírozott, bioenergetikai tudásközpont létrehozását célzó projekt 2006-2009 között, amelynek vezetője a szerző volt
- *MTA-KÖTEB*: az MTA elnöke mellett működő „Környezet és Energia Elnöki Bizottság”, amelynek albizottsági tagja a szerző

- **ÉM-VFK:** Észak-Magyarországi Vidékfejlesztési Klaszter, amelynek alapító alelnöke a szerző 2011-től
- **KEZEK:** TÁMOP-4.1.1.-KONV. keretében finanszírozott projekt az észak-magyarországi felsőoktatási integráció megvalósítása érdekében, amelynek a szerző intézményi koordinátora 2013-tól.

Mindezek a hálózatok a 6. ábrán látható módon kapcsolódnak egymáshoz, és hálózatok hálózataként szolgálják a fenntartható versenyképesség megvalósítását helyi gazdasági szinten. A hazai és nemzetközi hálózatokban megvalósul a „jó gyakorlatok” tapasztalatcseréje (kölsönös tanulás egymástól), az így felhalmozódó tudásbázis a hálózati kapcsolatrendszer révén eljut a partnerekhez (tanítás), ahol a tudás gyakorlati alkalmazása (tenni) a helyi gazdaságfejlesztésben kamatozik, és mindez gyakorlati tapasztalat formájában visszacsatolódik a hazai és nemzetközi hálózatokba. Mint a fenti – korántsem teljes - felsorolásból is kitűnik, a szerző szisztematikusan törekszik a különféle hálózatok egymás közti kapcsolódásainak katalizálására és a kapcsolatrendszer öngerjesztő bővülésének támogatására. Az egyes hálózatokban a menedzseri szerep vállalása fontos tényező, mert a konfliktusok kezelésében, a szereplők szocializációjában és a kooperációs kultúra kialakításában tapasztalt menedzserek sokkal hatékonyabban segíthetik át a kialakuló tudáshálózatokat az első, „botladozó” szakaszon.

6. ábra Tudáshálózat a gyakorlatban



Forrás: saját szerkesztés

5. Tapasztalatok, következtetések

A hazai környezet sajátosságai („átmeneti gazdaság és társadalom”, „kevert társadalmi értékrend”) megnehezítik a tudáshálózatok fejlettebb gazdaságokban betöltött szerepének érvényesülését, mindezt figyelembe véve az alábbi elvek mentén mégis lehetséges a tudáshálózatok eredményes menedzselése:

- A hálózati stratégia biztosítsa a szervezet és környezetének („business ecosystem”) együttes fejlődését („co-evolving”) – a minőség és a költség/árviszonyok klasszikus optimalizálása még kevés a sikerhez!
- Ennek feltétele a környezeti szereplőkkel kiépült szoros hálózati kapcsolatrendszer, továbbá a gazdasági – társadalmi környezet változásainak / igényeinek maximális megértése!
- A sikeres tudáshálózati menedzserek nemcsak a hálózatukat, de a környezetüket is irányítják: újszerű üzleti modellek, „játékszabályok”, partneri kapcsolatok, iparágak katalizálása a követhető irány!
- Az „ökoszisztéma” irányítója képessé kell tegye a közösség szereplőit közös vízió követésére, erőfeszítéseik és beruházásaik összehangolására – a közös előnyök felfedezésére! Ez pedig intenzív és széleskörű társadalmi marketing szerepvállalást is jelent.

Saját többéves gyakorlati tudáshálózati menedzsment tapasztalataink (lásd 6. ábra) azt igazolják, hogy számos közhelyszerűen hangoztatott menedzsment megfontolást érdemes újszerű megközelítésben megítélni. Ennek megfelelően a korábbiakhoz képest nagyobb súlyt kell kapnia a „low-tech” és a „soft” jellegű innovációknak (szemben a korábban szinte kizárólagosan preferált „high-tech és „hard” innovációkkal), illetőleg a korábban üdvöztető gyakorlatnak tekintett „best practice” helyett meg kell tanulnunk „good practices”-ben gondolkodni. Mindez természetesen felértékeli a tudáshálózatokban történő együttműködések, meg a tudáshálózati menedzsment eszköztárának bővítését célzó kutatásokat is.

Felhasznált irodalom

- Attafar, A. – Sadidi, M. – Attafar, H. – Shahin, A. (2013): The Role of Customer Knowledge Management (CKM) in Improving Organization-Customer Relationship. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 13, 6, pp. 829–835.
- Christopher, M. – Payne, A. – Ballantyne, D. (1991): *Relationship marketing*. Oxford, Butterworth – Heinemann.

- Dinya L. (2002): A közszolgáltatási menedzsment sajátosságainak kutatási tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 33, 12, 2–11. o.
- Dinya L. (2008): Nonbusiness organizations – sustainable knowledge networks. VII. *International Congress on Public and Nonprofit Marketing*, AIMPN-University Szeged, 12–13.06.2008, Proceedings CD-format, Article No. 22.
- Dinya László (2004): Hálózatok a gazdaságban. *Gazdálkodás*, 47, 9, 46–62. o.
- Dinya L. – Domán Sz. (2001): Managerial Challenges in the Network-Economy. *International Scientific Days 2001*. Slovenska Pol'nohospodarska Univerzita, Nitra, 1, pp. 148–151.
- Dinya L – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (2004): *Nonbusiness marketing és menedzsment*. KJK-Kerszöv Könyvkiadó, Budapest.
- Dinya L. – Molnár Gy. (2001): Integrált regionális tudáshálózat kialakításának alapelvei. *Szakoktatás*, 51, 10, 23–26. o.
- Hausmann, R. – Hidalgo, C. A. – Bustos, S. – Coscia, M. – Chung, S. – Jimenez, J. – Simoes, A. – Yildirim, M. A. (2010): *The Atlas of Economic Complexity*. Harvard's Center For International Development.
- Lee, Ch. Ch. (2000): Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19, 9, pp. 783–794.
- Lee, D. (2013): Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics. *World Economic Forum*, REF 030913, September, p. 15.
- OC (2013): Ocean Tomo 300 Patent Index.
<http://www.oceantomo.com/productsandservices/investments/indexes/ot300> Letöltve: 2013.okt.15.

A non-business kihívásai napjainkban

Farkas Ferenc

A menedzsmenttudomány és azt felhasználó menedzsment gyakorlat hagyományosan a nyereségre törekvő vállalkozások (profit-orientált szervezetek) tanulmányozására fordítja a fő figyelmet. Ez a tendencia a taylorizmus megjelenése és elterjedése óta uralkodó a menedzsmentben. Ugyanakkor Max Weber tanításai már jó száz évvel ezelőtt jó teret adtak a bürokratikus szerveződő nem termelő jellegű szervezetek vizsgálatára. A profit-public ellentétek és hasonlóságok párhuzamba állíthatóak a business – non-business dualitás értelmezésével. A non-businessnek minősülő (vagy éppen csak annak nevezett) szervezetek társadalmi jelenléte fokozódik, gazdasági szerepe napjainkban erősödik. Különösképpen megfigyelhető ez a jelenség napjaink Magyarországon, ahol mindez a gazdaságpolitika vitatott kérdéseinek rangjára emelkedett. A tanulmány ezekkel a kérésekkel kíván foglalkozni: a vitára alkalmas egyes pontok megjelenítésével.

Kulcsszavak: menedzsment, non-business, közsféra, nonprofit szervezetek

Köszönetnyilvánítás: Jelen tanulmánynak a kötetben való megjelenését az OTKA által finanszírozott 101886 kutatás támogatta.

1. Bevezetés

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Gazdálkodástudományi Intézetének Vezetési és Szervezési Tanszékén hosszú ideje folynak kutatások a nonprofit szektor és annak szervezeteire irányulóan. Számos hazai és nemzetközi tanulmány, publikáció, konferencia előadás tárta már fel azokat a tudományos és gyakorlati tapasztalatokat, amelyeket a szektor szervezeteiről szereztünk. Az OTKA 101886 program keretein belül 2011–2012 óta a szektor szervezeti és személyi erőforrásainak empirikus vizsgálatával a professzionalizáció fokozására irányuló fejlesztés kérdéseivel foglalkozunk behatóan. Vizsgálati eredményeink a hagyományos nonprofit szervezetekről (amit a köz- és sajnósa gyakran a szaknyelv is az elmosódott tartalommal bíró civil szervezetek néven illet) szerzett tudásunkat bővíti. Ebből jól látható, hogy ez a szektor itthon és külföldön jelentős társadalmi és gazdasági szereppel bír, valamint folyamatos változásban van. (Bódi et al. 2012, Kákai 2009) Azok a korábbi, nemzetközi érvényességű szempontok, amelyek a

nonprofit szervezetek tanulmányozásának hazai kereteit megadták (Kuti 1998, Kuti 1999), a politika és a civil szervezeti világ szereplői által folyamatosan megkérdőjeleződnek. A magyar gazdaságpolitika irányítói számos területen (így például az energia és más közüzemi szolgáltatásokban) a nonprofit elvű működéstől várnak a mainál hatékonyabb működést. Ennek a gondolatnak természetesen vannak markáns hazai gazdaságelméleti előzményei (Matolcsy 1998), de a nonprofit szakirodalom mainstream-jébe (Salamon et al. 2012, Meyer et al. 2013) ezek a megközelítések, elemzések nehezen illeszthetők.

Évtizedes kutatói tapasztalataink arra is rávilágítanak, hogy a non-business világ – sokkal szélesebb és gazdagabb mint, hogy az a nonprofit fogalmi körrel lefedhető lenne. Ennek a felismerésnek, a menedzsmentre vonatkozó pregnáns megjelenítését hozta Dinya Lászlóval és szerzőtársaival közösen írott könyvünk. (Dinya et al. 2004) Ez a könyv foglalta össze mindazt, amit a non-business szervezetek marketingjéről és menedzsmentjéről jó egy dekáddal ezelőtt, a magyar valóságra alkalmazottan, tudni lehetett. Továbbá, a munka jó és hasznos kiindulópontot jelentett mindazoknak, akik a nem nyereségre törekvő szervezetek menedzsmentjével kívántak foglalkozni. Az említett tanszékünk kutatási keretei között vizsgáltuk ugyancsak az OTKA-nak egy korábbi támogatott programja segítségével – 37 ország public szervezeteinek emberi erőforrás menedzselési jellemzőit, valamint azok eltéréseit a privát szektor szervezeteinek sajátosságaitól (Poór et al. 2014).

A non-business világ nehezen lenne értelmezhető a közmenedzsmentre vonatkozó új ismeretek feltárása nélkül. Tanszékünk doktorandusza megvédett értekezésében és más publikációiban (Oparin-Salamon 2013) a New Public Managementről szerzett mai tudásunkat gazdagította a tudományos kutatás eszközeivel felhasználásával. Mindezek a kihívások napi szükségleteket fogalmaznak meg, különös tekintettel arra a tényre is, hogy a konferencia által középpontba állított kérdés, a versenyképesség, a non-business szektor szervezeti számára elementáris erővel bír, ahogyan azt Jenei és Kuti (2011) ezirányú kutatásai bizonyítják.

2. A non-business szektor általános növekedése

A mai Magyarországon – az európai és a világ tendenciákkal megegyezően – a non-business szektor erőteljes növekedést mutat. A szektorba sorolt szervezetek típusairól és azok legfontosabb mennyiségi adatairól az 1. táblázat ad átfogó képet.

1. táblázat Tények–adatok a szektorról (Magyarország 2012)

Szektor típus	Szervezetek száma (db)	Fogl. száma (fő)
Költségvetési	14.600	751.000
Közüzem	620*	96.000**
Nonprofit	65.500	131.000
Közmunkában foglalkoztatott	–	287.600***
Összesen	80.720	1.259.600

Forrás: saját szerkesztés

Jelmagyarázat: *Korábbi adat, ** Számított adat, *** 2013. októberi adat

Általános szektornövekedés fő forrása a nonprofit világ. A nonprofit szektor fejlődésének legfontosabb mutatói a szervezetek számának és a bevételeknek az alakulása. Az USA-ban a nonprofit foglalkoztatás minden területen nőtt 2000 és 2010 között, miközben a for-profit szektor ugyanebben az időszakban hanyatlást mutatott. A nonprofit munkaerő létszám növekedését jellemzi, hogy 2011-ben a megkérdezett nonprofit szervezetek több mint 40 százaléka növelte az alkalmazottai számát, míg ez az arány 2010-ben 34 százalék volt. A megkérdezettek 43 százaléka 2012-ben is bővíteni szándékozik foglalkoztatottai számát, a trend tehát folytatódik. Az USA gazdasága szémszögéből ennek hatása óriási, mert a szektor jelenleg közel 11 millió főt foglalkoztat, így az országban a nonprofit szektor a harmadik legnagyobb foglalkoztató (Salamon 2012).

Hasonló irányú fejlődés figyelhető meg Magyarországon is: KSH (2012) adatai szerint az elmúlt 18 évben a szervezetek száma 87 százalékkal, a bevételek reálértéke 91 százalékkal emelkedett. Érdemes odafigyelni a válság utáni időszak változására, azaz arra, hogy 2010-ben az előző évihez viszonyítva 6 százalékos növekedést mutattak a szektor bevételi adatai. Nőtt a szektorban foglalkoztatottak száma is, gyors ütemű emelkedésnek köszönhetően 2010-ben 65 ezer szervezet háromszor annyi munkavállalónak biztosított állást, mint 1993-ban. 2009 és 2010 közötti időszakban a szektorban foglalkoztatottak száma 9,2 százalékkal nőtt. A nonprofit szektorban foglalkoztatott összesen több mint 143 ezer jelentős hányada, több mint 96 ezer fő főállásban alkalmazott. Az önkéntesek számát 418 ezer főre becsülik.

Mindezek az adatok azt bizonyítják, hogy a szektor gazdasági súlya, hatása folyamatosan növekszik. Ennek egyik megnyilvánulása nemcsak az említett két országban, hanem mind a szakirodalomban megjelent kutatások, mind az ISTR legutóbbi konferenciáján elhangzottak alapján, az üzleti tevékenységből (tagdíjakból, a szolgáltatások díjából, befektetésekből, termékértékesítésből

származó) bevétel megnövekedése. Mindez, mint Salamon (2012) legújabb könyvében fogalmaz, jelentős mértékben köszönhető annak is, hogy a szektor szervezetei képesek rugalmasan reagálni a környezeti kihívásokra, és ügyesen használták ki azt a lehetőséget, hogy termékeiket, szolgáltatásaikat olyan ügyfeleknek értékesítsék, akiknek szüksége volt a nonprofitok szolgáltatásaira, és fizetni is tudtak azokért.

A non-business szektor másik fontos szervezeti bázisa a közszolgáltatásokat ellátó önkormányzatok köre. Ma Magyarországon törvényi szinten meghatározott közfeladatok a helyi önkormányzatok szintjén megvalósítandó közszolgáltatásként jelentkeznek, melyek ellátásának módja az önkormányzatok helyi lehetőségeitől és igényeitől függően jelentősen eltér, mivel a települési önkormányzat maga határozza meg azt, hogy mely feladatokat milyen módon valósít meg. Ennek megfelelően azok is közszolgáltatások, amelyeket nem közvetlenül az önkormányzat, hanem valamely, a felügyelete alá tartozó közszolgáltató nyújt a helyi célcsoportok számára.

A közszolgáltatások közötti prioritizálás alapvető szabálya az, hogy önkéntes feladatvállalás nem történhet a törvény által kötelezően előírt feladatok terhére, de ezen felül az önkormányzat a lakosság igényei, a település adottságai, illetve anyagi lehetőségei figyelembe vételével dönthet bármely egyéb helyi közszolgáltatás megvalósításáról. A törvény által felsorolt közfeladatokat „megtestesítő” közszolgáltatások logikai összefüggéseik figyelembe vételével az alábbi módon csoportosíthatóak:

1. Humán szolgáltatások
 - közoktatás;
 - közművelődés;
 - egészségügyi szolgáltatások
 - szociális ellátások.
2. Kommunális szolgáltatások
 - közüzemi szolgáltatások;
 - köztemetők fenntartása;
 - települési hulladék gyűjtése, szállítása és kezelése;
 - kéményseprő-ipari szolgáltatás;
 - közterületek tisztántartása.

A helyi közügyek körébe elsődlegesen azok a közszolgáltatások tartoznak, amelyeket a lakossági igényekre és a helyi sajátosságokra figyelemmel az önkormányzatok hatékonyan tudnak ellátni. A helyi közügyek körébe elsődlegesen azok a közszolgáltatások tartoznak, amelyeket a lakossági igényekre és a helyi

sajátosságokra figyelemmel az önkormányzatok hatékonyan tudnak ellátni. Az önkormányzati törvény rögzíti, hogy az önkormányzati feladat- és hatásköröknek két alaptípusát különböztetjük meg:

- a kötelező és
- az önként vállalt feladatokat.

Garanciális szabály, hogy a helyi önkormányzatnak törvény állapíthat meg kötelező feladat- és hatáskört. Az Alaptörvény szerint a feladat-ellátáshoz biztosítani kell az arányos költségvetési, illetve vagyoni támogatást.

A feladatok lényegében felölelik a lakosság mindennapi közösségi szükségleteinek szinte teljes körét. E feladatok ellátása teljes körűen azonban lehetetlen, hiszen erre a pénzügyi lehetőségek nincsenek meg. Az önkormányzatok tehát a feladatok és azok ellátási módja tekintetében rangsorolni, mérlegelni kénytelenek.

A feladatok rangsorolásában meghatározó az, hogy a feladatok egy része az önkormányzatok számára törvényben rögzített kötelező feladat. A kötelező feladatok tekintetében az önkormányzatoknak mérlegelési lehetőségük nincs, döntésük csak arra szorítkozhat, hogy a feladatokat milyen módon látják el.

A kötelező feladatokon túl az önkormányzatok vállalkozhatnak további feladatok elvégzésére is. Az úgynevezett önként vállalt feladatok körét és ellátásuk módját, szintjét a helyi igények ismeretében az önkormányzat a pénzügyi lehetőségeinek határai között jelölheti meg. Ez azt is jelenti, hogy az önként vállalt feladatok köre és a teljesítés módja önkormányzatonként, sőt egy-egy önkormányzatnál is változhat annak függvényében, hogy a helyi lakosság igényei és az önkormányzat pénzügyi lehetőségei miként alakulnak. Az önkormányzatok a további lakossági szolgáltatások teljesítésére a többletbevételeikből vállalkozhatnak.

3. Napjaink környezeti kihívásai a nonprofit szervezetek számára

A változások mozgatórugói két tényező függvényei. Ez a két tényező a környezeti hatások és a szervezeti identitás változása. Mindkét tényező lehet magas és alacsony mértékű. Ez alapján megkülönböztethetjük a szervezeti változás négy típusát. A változás lehet alapvető (magas környezeti kihívás, és a szervezeti identitás változó nézőpontja is magas), mérsékelt (környezeti kihívás alacsony, szervezeti identitás változó nézőpontja is magas), lényeges (környezeti kihívás magas, szervezeti identitás változása alacsony), és csekély. Vegyük sorra a kihívásokat!

3.1. A nonprofit világ kommerzializálódása

A kommerzializálódás fogalma arra a folyamatra utal, amelyben meghatározóvá válik a piaci részesedés növelése és a nyereségtermelés, miközben más, politikai, társadalmi és kulturális – médiafunkciók a háttérbe szorulnak. A nonprofit világ kommerzializálódása a környezeti kihívások közé sorolható. A világon mindenütt jellemző, hogy az alapítványok költségei egyre emelkednek, illetve egyre fokozódik a verseny az adományokért és a pályázatok elnyeréséért. Emellett a nonprofit szervezeteknek szembe kell nézniük a szektorba belépő profitérdekelt vállalatok konkurenciájával is. Ebből adódóan, ezek a nonprofit szervezetek is a nyereségérdekelt világ felé fordulnak, így próbálják pótolni, illetve emelni pénzforrásaikat. „A változások vezetői abban a meggyőződésben keresik a kereskedelmi finanszírozást, hogy a piaci alapú bevételt könnyebb növelni, és az rugalmasabb is, mint az emberbaráti pénzalapok”.

3.2. Az állam és a kormányzat eltérő szerepértelmezése

Az állam és a kormány szerepértelmezése szintén a környezeti kihívások között tartandó számon. Bár a nonprofitság kritériumai között szereplő politikától és pártoktól való függetlenségnek megfelelés a valóságban nehéz feladat. Magyarországon az állam és a civil szektor kapcsolatai fontos elemzések tárgyát képezik. A két szereplő közti kapcsolatokban fontos szerepet játszanak a következők. Ilyenek: a törvényhozás, a helyi önkormányzatok, a civil szektor és az alszektorok képviselői. Ezen szereplők felfogása az általuk ellátandó feladatokról, befolyásolja a nonprofit szervezetek változásra való hajlandóságát. A demokráciára épülő társadalmakhoz hasonlóan, Magyarországon is létrejött a három (piaci, állami és civil) szektor. Kialakulóban van a három szektor közötti munkamegosztás és együttműködés. Megkezdődött emellett az állam által nyújtott közszolgáltatások többszektorúvá válása, ami elsősorban az oktatás, a kultúra, az egészségügy és a szociális ellátás területén nyújtott alternatívát vagy többletlehetőségeket a civil szervezetek számára. Közismert tény a magyar szektor állam és önkormányzatok általi alulfinanszírozottsága, hiszen míg az EU-s országokban a szektor bevételeinek átlagosan 40–60%-a származik költségvetési forrásból, addig Magyarországon ez az arány csak 30% körüli. A kormány különféle alapelvek mentén, a civil szektor aktuális helyzete és problémáinak kezelése terén változtatásokat kíván alkalmazni. A kormányprogram alapkonceptiója az „autonóm civil társadalmat partnernek tekintő állam” melletti elkötelezettséget, illetve ennek az elkövetkező években való megvalósításához nélkülözhetetlen kormányzati szerepvállalást fogalmazza meg. Az alapelvek alapján a kormány:

- Felismeri és elismeri a civil szervezetek jelentőségét a társadalmi demokratizmus kiteljesedésében, a polgári szabadságjogok és a személyiség megvalósításában;
- Tiszteletben tartja a civil szerveződések függetlenségét, természetesen tartja és igényli a civil társadalom kontrollját;
- Meg kívánja szüntetni a civil szerveződések politikai függőségét;
- Úgy tekint a civil szervezetekre, mint az EU-hoz történő csatlakozás során a kultúrák, a polgárok, az egyéni sorsok csatlakozásának fontos színterére;
- Nélkülözhetetlennek tartja az önkéntesség, az önszerveződés és a társadalmi szolidaritás ország-formáló erejében, a mindennapok sokszínűségének megteremtésében;
- A társadalmi párbeszéd és érdekegyeztetés szerves részének tekinti a civil szervezeteket és az általuk legitimált képviselőket;
- A civil szervezetek működési és érdekérvényesítési pozícióinak elősegítése érdekében támogatni kívánja a civil szervezetek regionális koordinációjának létrejöttét;
- A nyitott jogalkotás szellemében biztosítja a civil szervezetek részvételének lehetőségét a jogszabályok előkészítésében, véleményezésében;
- Biztosítja a civil szervezetek működésének jogszabályi feltételrendszerét;
- Közreműködik a civil szervezetek tevékenységéhez és működéséhez elengedhetetlen pénzügyi források megteremtésében;
- Épít a civil szervezetekre a közszolgáltatások teljesítésében, a szektorsemlegesség alapján kész az egészségügy, az oktatás, a szociális ellátás, a kultúra, a környezet- és természetvédelem stb. területén a minél szélesebb munkamegosztásra;
- A tudásalapú társadalom és az informatikai társadalom kiépítésének szerves résztvevőjeként számít a civil szervezetekre;
- Megteremti a jogszabályi feltételeit a civil szervezetek bekapcsolódásának a területfejlesztés és a regionalitás folyamataiba;
- Épít a civil szervezetek tevékenységére az érdekvédelem különböző területeinek ellátásában;
- Elősegíti a hazai civil szervezetek európai, illetve nemzetközi civil hálózatokhoz történő csatlakozását, a „civil diplomácia” kibontakozását;
- Kész az egyenrangú partneri kapcsolatokra a szektor által delegált, legitim módon választott képviselőkkel;

- Elősegíti a civil szektort értékelő koherens közpolitikai szemlélet kialakulását, megerősödését;
- Elvárja a közigazgatás valamennyi szervezetétől a felsorolt elvekkel történő azonosulást, és szemléletével, intézkedéseivel követendő példát mutat az önkormányzatoknak;
- Elvárja a minisztériumoktól és az országos hatáskörű szervektől, hogy a kormány civil stratégiája szellemében határozzák meg saját feladataikat, és a partner civil szervezetekkel egyeztetve alakítsák ki saját ágazati civil stratégiájukat.

A kormány és a civil szektor közötti partneri viszony szükségessé teszi a szektor legitim képviselését, melynek kialakítása a civil társadalom belügye. A kormány alapvető érdeke, hogy ennek autonóm kialakításához megadja az igényelt támogatást.

Az állami szerepvállalásnak fontos szerepe van a civil szervezetek finanszírozásában. A civil szektor bevételi szerkezetében a második helyen (az első a saját bevételek) a kormányzati, illetve az állami szektorból érkező támogatások állnak. Ezek az összes bevételnek átlagosan a 35%-át teszik ki. Formájukat tekintve, ezek lehetnek dotációk, szerződés alapján folyósított összegek, vagy kormányhivatalok, vagy kvázi – nem kormányzati szervezetek által fizetett visszatérítések, mint például az államilag finanszírozott társadalom- és egészségbiztosítási alapok. Az állami támogatások dominanciája érvényesül Skandinávia kivételével, a legtöbb fejlett nyugat-európai államban, nevezetesen: Írországbán, Belgiumban, Németországban, Hollandiában, Franciaországban, Ausztriában, az Egyesült Királyságban, sőt Izraelben is. A klasszikus jóléti állam helyett, a nyugat-európai országok széles körű jóléti partnerséget teremtettek, melynek keretében az állam finanszírozza a jóléti szolgáltatásokat. Tehát elmondhatjuk, hogy a kormányzat magatartása fontos tényezője lehet a civil szervezetek fejlődésének és növekedésének.

4. Napjaink környezeti kihívásai a nonprofit szervezetek számára

A professzionalizációnak és a professzió-elméleteknek nagyjából a 20. század elejétől kezdődően, széleskörű és gazdag szakirodalma alakult ki a társadalomtudományban és annak különböző szakterületein. A professzionalizáció elmélete a társadalmi tevékenységek és szervezetek működésének kíván logikai alapokat biztosítani, vagy éppen azok logikájára épül (Freidson 2001). Ideál típusa szerint a menedzsment ellenőrzési funkcióját és a szabad piac hatásmechanizmusát

közvetíti a társadalmilag hasznos tevékenységek világába. Számos esetben azonban ez az ideális állapot (folyamat) nem jön létre. Ilyenkor más logikák szabják meg a professziók kialakulását és azok működését.

A menedzser szakmák esetében némileg eltérő folyamatnak voltunk tanúi a világ méretű társadalmi és gazdasági rendszerváltás idején a menedzsmenttudomány- és gyakorlat kialakulásában. A 90-es évtized menedzserkapitalizmus elmélete (Szelényi et al. 1998) a szocialista redisztributív gazdaság és piaci kapitalizmus Nyugat-Európában és Észak-Amerikában ismert formája közötti mezsgyén próbált meg utat törni. Azonban ezt a magyarázatot a társadalmi folyamatokban világszerte végbe menő változások nem igazolták.

2. táblázat A professzionalizáció mint változási alternatíva nonprofit szervezetek esetében

	Tradicionális önkéntes szervezetek	Új típusú önkéntes szervezetek	Professzionalizáció	Üzletiesedés
Az irányítás orientációja	nagyszámú önkéntes részvétele/ demokrácia	nagyszámú önkéntes részvétele	alkalmazottak részvétele/ autonómia	centralizáció és decentralizáció egyensúlya
Emberi erőforrás orientáció	informális: nincs strukturált kiválasztás, teljesítmény- értékelés tréning szükségtelen, sőt sértő	formalizáltabb: strukturált teljesítményhiány esetén: támogatás tréning szükséges és értékelt	formalizált: strukturált folyamatok támogatási folyamatok tréning szükséges	formalizált: ld. előbb. tréning befektetésnek tekintve
Vezetési orientáció	anti-vezetés	a vezetés értékelt	a vezetés értékelt	a vezetés értékelt
Stratégiai orientáció	reaktív		proaktív	proaktív
Szolgáltatási orientáció	paternalista		felhatalmazó, minőség	költség- hatékonyság, minőség

Forrás: Farkas (1995, 43. o.) alapján saját szerkesztés

A menedzsment professzió szervezeti szintű elterjedése és beépülése a versenyszektor szervezeteibe mindenek mellett és mindenek ellenére, töretlenül folytatódott a 90-es évtizedben és a XXI. század első két évtizedében. Nemzetközi keretek között a mainstream alakulása, bár fejlődő és változó jelleget mutat, de töretlen. Az „áttörő gondolatok” (ahogy a Harvard Business Review évről évre ezen a címen jelenti meg az adott év fontosabb törekvéseit)

megtermékenyítik a profitra-orientált szervezetek vezetésének és menedzselésének gyakorlatát. Az üzleti menedzsmenthez képest a menedzserializmus a professzió elterjedését jelenti a gazdaság más szektoraiban. Innen nézve ez a tudásnak horizontális jellegű bővülését jelenti.

A szakmáknak a kialakulása a társadalmakban nem feszültségmentes folyamat. Az új professziók megjelenésével módosulnak korábbi társadalmi struktúrák, átrendeződnek szervezeti és egyéni kapcsolatok, érdekviszonyok. Egyes szakmák fel-, míg mások leértékelődnek. A modern XX. századnak e folyamatáról kiváló áttekintő elemzést ad a Nilsson et al. (2007) szerzőhármass szerkesztésében megjelent kötet. Ennek tanulmányai, elsősorban a jóléti svéd állam példáin rámutatnak arra a feszültség halmazra, amivel a professzionalizáció és a menedzserializmus járhat a fejlett társadalmakban.

A poszt-szocialista országokban a közszektor reformja a fejlett országokhoz képest később, de annál erősebben jelentkezett. Ezekben az országokban a korábbi központosított irányítás és szabályozás helyett, egyszerre kellett bevezetni a demokratikus intézményrendszert, a piacgazdasági intézményeket és a közszektor hatékonyságát javító reformokat. Ez utóbbi során a kelet-európai országok egy része a nyugat mintájának másolása – jobb esetben adaptációja –, vagy külföldi tanácsadók javaslata alapján szintén a divatosá vált privatizációs formák és menedzsment reformok felé fordult. Magyarországon az önkormányzatok a '90-es évek elején megkezdték új, közszektor menedzsment reformok (privatizáció; piaci típusú technikák; üzleti menedzsment módszerek) bevezetését, amelynek során merítettek nyugati mintákból. A módszerek azonban több esetben helytelenül kerültek alkalmazásra (Turcsányi 2008).

A közszféra hazai reformfolyamatainak tudományos értékű feldolgozása megtörtént. A szakegyetemek doktori programjai kellő teret nyújtottak az empirikus vizsgálatoknak és az eredmények közzétételének (lásd pl. Zupkó 2001 és Somogyi 2008). Ennek nyomán a New Public Management (NPM) beépült a hazai menedzsment terminológiába és gyakorlatába egyaránt. Az NPM legfontosabb elemei az alábbi felsorolásban találhatók:

- aktív szakmai irányítás – egyértelmű felelősségvállalás és szabad döntéshozatal a felső vezetésben;
- explicit standardok és teljesítményindikátorok alkalmazása – célok meghatározásával az eredmények mérhetővé tétele;
- output ellenőrzés hangsúlyozása – az eredmények kiemelése az elvárások helyett;

- kisebb szervezeti egységek felé történő elmozdulás – a monolitikus intézmények menedzselhető egységekre, ügynökségekre bontása, ezáltal „karnyújtásnyi” távolság az ügyek intézésében;
- versenyszellem kialakítása – a verseny jelenlétével kisebb költségek és jobb minőség elérése;
- fókusz a magánvállalati menedzsment módszereken – bevált menedzsment-eszközök átvétele;
- nagyobb fegyelem az erőforrás-felhasználásban;
- output-orientált költségtervezés – nemcsak a működési költségek, hanem az emberi erőforrás költségeinek átláthatóvá tétele és outputokhoz való hozzárendelése;
- vállalati kormányzás új formáinak bevezetése – a választott képviselők befolyásának csökkentése érdekében, igazgatósági testületek modelljének alkalmazása;
- a menedzsment decentralizálása – lapos struktúrák kialakítása;
- szervezeti tanulás és fejlesztés – a szervezeti kultúra megváltoztatása top-down és bottom-up módszerek kombinálásával;
- ügyfél-orientáció és a minőség középpontba állítása;
- foglalkoztatási kapcsolatok megváltoztatása – versenyképes munkaerő alkalmazása határozott idejű szerződések és teljesítményhez kapcsolt fizetések kialakításával.

Ez az új közmenedzsment – a magyar tapasztalatok szerint is megerősítve (Jenei–Kuti 2007) kettős eszköztárból építkezve erősíti magát:

- egyrészt a piaci típusú mechanizmusok alkalmazásából,
- másrészt magánszektorbeli menedzsment-gyakorlatok adaptációjából.

Közülük, a piaci mechanizmusok lényege, hogy a versenyhez hasonló körülményeket kívánnak létrehozni és fenntartani a közszektorban. Erre szolgálhat a kisserződés módszerének széleskörű alkalmazása, amelynek során a korábban a közszféra szervezetei által ellátott tevékenységet külső (a magán- vagy a civil szektorbeli) szervezetre bízzák. Ennek egyik módszere a kötelező versenyeztetés (Magyarországon ma: a közbeszerzés). A kisserződés végeredménye a közszolgáltatások privatizációja. Piaci mechanizmusként működtethető egy sajátos voucher – (kupon-) rendszer is, amely alkalmazásával a felhasználók (akár egyének, akár társadalmi csoportok vagy

szervezetek) jogosultságot kapnak közszolgáltatások igénybevételére, piaci szereplőktől.

A magán- (verseny-) szektorban ismert menedzsment technikák, mint a stratégiai tervezés, a teljesítménymenedzsment, a minőségmenedzsment, a célközpontos és más vezetés alkalmazása, a közmenedzsment (az NPM) kézenfekvő eszközeit jelentik. Beépülésük a technikák adaptációját igényli, fontos szakmai kérdés, a professzionalizáció kulcsa. A professzionalizáció előtérbe kerülése a non-business szervezeteknél is felvet a szervezetfejlesztéssel és a szervezeti kultúra alakításával kapcsolatos feladatokat.

A szervezetfejlesztés a szervezeteket és a bennük tevékenykedő embereket érintő, hosszabb távra szóló, az egész szervezetet felölelő fejlesztési és változtatási folyamat, amelynek során kialakítjuk és fejlesztjük azokat a képességeket, tudást, információrendszert, ami lehetővé teszi a szervezet hatékony működését.

A szervezetfejlesztés nem forradalmi folyamat, valószínűleg nem is lesz az. A szervezeteken belül legtöbbször evolúciós folyamatok mennek végbe, melyek hosszadalmasak és fokozatosak. A szervezetfejlesztés (1) tervszerű, (2) a szervezet egészére kiterjedő, (3) felülről szervezett törekvés, amely (4) a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza, (5) a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.

A fenti definíciókban említett folyamatok magukban foglalják a döntési módszereket, a kommunikációs rendszert és stílust, a célok kitűzését, a stratégia megalkotásának mikéntjét, az egyes csoportok és az emberek közötti kapcsolatokat, a konfliktusok kezelési módját stb. A lényege, hogy a szervezet működésének hatékonyabbá tétele érdekében a szervezet tagjainak viselkedésmódját, egymás közötti viszonyát kell megváltoztatni, az emberek beállítottságának, értékeinek, gondolkodásmódjának megváltoztatásán keresztül. A szervezetfejlesztés tehát egyrészt a szervezet strukturális-formális jellemzőinek a megváltoztatására, másrészt a tagok befolyásolására irányuló olyan tevékenység, amely az ismeretek, a beállítódások megváltoztatására helyezi a hangsúlyt, azaz a szervezeti kultúrára koncentrálni.

A közzsféra szervezeti kultúrával összefüggő sajátosságait a mai magyarországi viszonyokra adaptálva, Dinya et al. (2004) nyomán az alábbiak szerint foglaljuk össze. (Az összefoglalás alapja az üzleti szféra sajátosságaitól való elkülönítés, ahogy azt a 3. táblázat oszlopai is szemléletesen mutatják).

- A szervezet egészével, annak a célkitűzéseivel való azonosulás az üzleti szférában alapvető elvárásként jelenik meg, valamennyi alkalmazottal szemben (lásd ennek szélsőséges eseteit, mint pl.: vállalati himnusz, stb.). A közszférában ez inkább a munkakörrel való azonosulásként fedezhető fel (pl.: köztisztviselői „ethosz”, hivatástudat stb.).
- Az egyén- vagy csoportközpontúság (illetőleg az egyéni vagy kollektív célok, munkaszervezési megoldások prioritása) terén mindkét szférában a csoportorientáció által determinált, „gépezet-fogaskerék” szerepet eredményez, míg az üzleti szférában, a szervezeti megoldásoknál általában (és egyre inkább) hangsúlyosan, figyelembe veszik azoknak az embereket érintő következményeit, míg a közszférában elsődleges fontosságú a feladatok zökkenőmentes teljesítése.
- Egyike a két szféra közti komoly eltérést mutató kulturális értékeknek, a dolgozók viszonyulása a függőséghez: a közszférában a szorosan koordinált cselekvés mellett jóval kevesebb szerep jut az egyének (vagy szervezeti egységek) önállóságának.
- Attól függően, hogy mennyire erős vagy gyenge a szervezeti kontroll a tagjai viselkedése fölött, az előírások, szabályzatok és a közvetlen felügyelet révén, az üzleti szférában az egyéni mozgástér egyértelműen nagyobb.
- Kockázattal minden gazdasági szervezet szembesül. Míg azonban az üzleti szférában elfogadott, hogy az innováció velejárója (ezért szükséges mértékű kockázat vállalása evidenciának számít).
- A szervezeti jutalmak az üzleti szférában alapvetően a teljesítményhez kötődnek, míg a közszférában az elismerés, az előrejutás nem a teljesítményen (vagy az eredményességen) alapul (pl.: szenioritás, kapcsolatrendszer, protekció stb.).
- A versenyre és változásra/változtatásra való fokozott orientáció az üzleti szférában a konfliktusok vállalásával jobban párosul, mint a helyzetnél fogva konfliktuskerülő közszolgáltatóknál (ahol minden konfliktus „ab ovo” destruktívnak minősül, míg az üzleti szféra törekvése arra irányul, hogy az esetleges konfliktusokat konstruktívvá tegye).

3. táblázat Tradicionális szervezeti kultúrák összehasonlítása

<i>Alapérték</i>	<i>Üzleti szféra</i>	<i>Közfélra</i>
(1) Azonosulás a szervezettel	Alapvető elvárás	Főként a hivatással
(2) Csoportorientáció	Rugalmas „team-ek”	„gépezet-fogaskerek”
(3) Humánorientáció	Alapozás az emberi tényezőre	Prioritás a feladat
(4) Függőség szerepe	Laza, kölcsönös	Merev, egyirányú
(5) Kontroll szerepe	Nagy mozgástér	Korlátozott mozgástér
(6) Kockázati orientáció	A szükséges mértékű	Kerülendő
(7) Teljesítményorientáció	Fontos produktivitas	Lényeg a munkakör ellátása
(8) Konfliktusorientáció	Legyen konstruktív	Minimális – destruktív
(9) Cél/folyamat orientáció	Cél	Folyamat
(10) Nyílt/zárt orientáció	Nyílt, alkalmazkodás a környezethez	Zárt, minden változás zavaró
(11) Időtáv-orientáció	Stratégiai	Operatív

Forrás: Dinya et al. (2004, 201. o.)

- Lényeges eltérés van a két szféra között abban is, hogy a már korábban elmondottakkal is összhangban, az üzleti szervezetek inkább cél (eredmény) orientáltak, míg a közfélrában gyakran fontosabb a folyamat (az eszköz, szabályszerűen követett út).
- A szervezeti működés egyensúlyát az üzleti világban egyértelműen a változó környezethez való hosszú távú, sikeres alkalmazkodásban, tehát a nyitott orientációban látják, a közfélra ellenben inkább a belső folyamatok cizellálására, a változatlanságra, vagyis a zárt orientációra szavaz.
- Ma már stratégia (hosszú távú orientáció) nélkül sikeres üzleti szervezet nehezen képzelhető el, a közszolgáltató szervezetek számos ok miatt, egy költségvetési évnél hosszabb távra ritkán terveznek megalapozottan.

A bemutatott jellemzők a közszolgálati szektor egészében és egyes szervezeteiben egyaránt meghatározzák a szervezetfejlesztés irányait. A konkrét fejlesztési lépések szervezetre szabása mindig a szervezetek vezetőinek eminens feladata. A 4. táblázat egy napjaink gyakorlatából származó aktuális példát hoz a közszolgáltatások folyamatszempontú fejlesztési megközelítéseiről.

4. táblázat Menedzsment modell a közszolgáltatások folyamatszempontú fejlesztési megközelítéséhez

Fejl. fázis	Modul	A beavatkozás elemei
Meghatározás	1. Fejlesztési fókuszterületek és beavatkozási logikák azonosítása	A közszolgáltatások versenyképességének növelését megalapozó, a fejlesztéssel érinteni kívánt <i>fókuszterületek</i> azonosítása. A fejlesztési fókuszterületekhez illeszkedően a szervezet- és működésfejlesztési intézkedések <i>beavatkozási logikájának</i> meghatározása, mely logika részletesen bemutatja az intézkedések hatásmechanizmusát, az intézkedések, valamint a hatások közvetlen és közvetett érintetti körét.
	2. Szervezeti felmérés és átvilágítás módszertani kialakítása	A fejlesztésre kiválasztott közszolgáltatásokhoz kapcsolódó folyamatok, eljárások azonosítása a szolgáltatásokat biztosító intézményben.
Mérés	3. A fejlesztési módszertani kidolgozása	A kiválasztott folyamatok érettség-, és teljesítmény vizsgálata; <i>Komplex folyamat-, és mérőszámrendszer</i> kidolgozása, valamint a <i>mérési</i> tevékenység <i>követelmény-</i> és <i>eljárásrendszerének</i> definiálása, mely megalapozza egyrészt az alkalmazandó (konkrét) fejlesztési eszközöket, másrészt a modernizáció során létrejött szervezet és a működési folyamatok teljesítményének nyomon követését.
Elemzés és fejlesztés	4. Folyamatalapú működési és mérési rendszer módszertani kidolgozása	<i>Olyan fejlesztési eszközrendszer</i> összeállítása, amely biztosítja a közszolgáltatás ellátásával kapcsolatos szervezeti és működési folyamatok – fejlesztési célrendszerhez illeszkedő – optimalizálását, és a feltárt veszteségforrások <i>követelmény-</i> és <i>eljárásrendszerének</i> minimalizálását). A módszertan javaslatot tesz továbbá az egyes, közszolgáltatásokat ellátó szervezetek esetében alkalmazandó, konkrét fejlesztési eszközrendszer <i>kiválasztási szempontjaira</i> és a <i>kiválasztás mechanizmusára</i> .
Folyamatos teljesítmény követés	5. Támogató eszközök azonosítása	A közszolgáltatást ellátó szervezeteknél végrehajtandó szervezet- és működésfejlesztési projektek <i>hatékony és hatásos végrehajtását támogató menedzsment eszközrendszer kialakítása</i> ; A <i>folyamatmenedzsment</i> rendszerek, a <i>minőségmenedzsment</i> rendszerek általános követelményeinek, továbbá a folyamatmenedzsment tevékenységet támogató <i>eszközök</i> követelményeinek meghatározása. Javaslattétel a szervezet- és működésfejlesztési projektekhez kapcsolódó <i>változásmenedzsment</i> rendszer kialakítására.

Forrás: MTA KRTK (2013)

Hasonló, a non-business szervezetek sajátosságai között is jól alkalmazható modellt dolgozott ki a szolgáltatás ellátási folyamatok támogatására tanszékünk doktorandusza, Czinkóczi Sándor Ph.D értekezésében és az alapján készült tanulmányában (Czinkóczi 2012). Az írás címében is szereplő szervezeti képesség – szervezeti versenyképesség összefüggés a közszféra vállalatainál új kihívásokat támaszt: a korlátozott verseny keretei nem zárhatják ki a szervezeti képességek fejlesztésére irányuló törekvések érvényességét. Valójában, ez a folyamatalapú fejlesztések elméleti és gyakorlati kiindulópontja.

Mindez együttesen a „jó menedzsment” elvének és gyakorlatának megjelenését és beépülését jelenti a közszolgálati szektor szervezeteinek irányításába. Bár a feladat nem könnyű, ahogy azt Samantra Ghosal 2005-ös híres cikkének (Ghosal 2005) címe is mutatja: a rossz menedzsment elméletek képesek lerombolni a jó menedzsment gyakorlatokat. Az írás mondandója természetesen a mai viszonyokra nézve is érvényes: a kutatási háttérrel nélkülöző, számos esetben inmorális elméletek – vagy éppen álteóriák, amelyek csak „színlelik a tudást” (Von Hayek 1945), a parciális napi érdekeket olyan mértékben képesek előtérbe helyezni, amely felülírja az üzleti, gazdasági és szervezeti racionalitást: tévútra vezeti a mégoly jó menedzsment gyakorlatok alkalmazását. Például: hogyan lehet helyesen alkalmazni egy teljesítményértékelési rendszert intézményi gyakorlatban, ha az értékelés eredménye látványosan negligálódik az előléptetési és kinevezési mechanizmusok napi alkalmazásában?

5. Összefoglalás: a modernizáció kényszere

Napjaink Európájában új modernizációs kényszerek jelentek meg.

- Az új évezredben minden fejlett országban keresik és ösztönzik a költségvetés helyzetének javítását, az állampolgárok, az ügyfelek megnövekedett elvárásainak kielégítését szolgáló, innovatív megoldásokat.
- A korszerű, költségtakarékos és hatékony állam fontos szerepet játszhat a gazdaság tökevvonzó képességében, fejlődésében.
- A tradicionális közigazgatás versenyhelyzet nélkül, elszigetelten, egy-egy ország határain belül működött. A mai helyzetben a transznacionális gazdasági kapcsolatok erősödése az állami bürokráciák kiemelt feladatává teszik az ország érdekek képviselését, az új versenyhelyzet kezelését.
- Az európai integráció lisszaboni stratégiájának megvalósítása is fontos szerepet szán a közszférának. Ezt is megjelenítik az Európai Közigazgatási TÉR sajátos követelményei.
- Mindemellett számításba veendő az a tény, hogy az európai társadalmak előregedése miatt, szűkül a közszféra munkaerő-utánpótlásának lehetősége. Ez pedig nagy-mértékben kielezi a köz- és magánszféra közötti munka-erőpiaci versenyt. Egyre nehezebbé teszi a fiatal, magasan képzett munkaerő közszektorba vonzását.

Az EU országokban vannak tehát olyan közös kényszerek, amelyek az állami szolgálat modernizációját igénylik. A közös kényszerek kölcsönösen

befolyásolják egymást és egyes esetekben nagyon szorosan kötődnek az európai integrációhoz. A általánosnak tekinthető elemek a következők:

- Európai integráció
- az állami kiadások csökkentése,
- demográfiai változások,
- strukturális és gazdasági változások,
- az állampolgárok/felhasználók megnövekedett igényei,
- a közszolgálati dolgozók megnövekedett igényei munkahelyükkel szemben,
- technológiai fejlődés,
- esélyegyenlőség követelése,
- ország-specifikus problémák.

A modernizálás kényszerpályái a legtöbb EU országban jelen vannak. Ugyanakkor a gyakorlati megvalósítás terén már az ország-specifikusság a jellemző, bár a paradigmaváltásnak vannak általános vonásai is. Ezek:

- nagyobb fokú eredményközpontúság és költség/teljesítmény tudat,
- a felelősség alsóbb szintre telepítése és nagyobb rugalmasság,
- szigorúbb beszámoltatás és ellenőrzés,
- ügyfél- és szolgáltatásorientáció,
- a stratégiák és politikai koncepciók kidolgozására rendelkezésre álló kapacitások bővítése,
- a versenyszellem és más piaci elvek, elemek bevezetése,
- a kormányzati szintek közötti új kapcsolatrendszer.

A szektor – összefoglalóan – az itt legfontosabb modernizációs kényszerekkel és az ezekből származó kihívásokkal néz szembe 2014-ben úgy Európa egészében, mint Magyarországon.

Felhasznált irodalom

- Bódi Gy. – Gécziné B. E. – Kahulits A. – Kákai L. – Lakrovits E. – Lele Zs. (2012): *Változó civil világ: Kézikönyv civil szervezetek számára*. Complex Kiadó.
- Czinkóczi S. (2012): Stratégiai Paradigmaváltás, szervezeti versenyképesség és az operations management központi szerepe. *Vezetéstudomány*, 17, 10, 36–43. o.
- Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (2004): *Nonbusiness marketing és menedzsment*. KJK KERSZÖV Kiadó, Budapest.
- Farkas F. (1995): *A modern menedzsment elemei a nonprofit szektor szervezeteiben*. Nonprofit Kutatóközpont Egyesület, Pécs–Budapest.
- Freidson, E. (2001): *Professionalism. (The Third Logic) Policy*, Cambridge.
- Ghosal, S. (2005): Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management*, 4, 1, pp. 75–91.
- Jenei Gy. – Kuti É. (2007): A civil szféra szerepe – Lehetséges feladatok és hatékonysági következmények. In Báger G. – Czakó E. (szerk.): *A közsféra és a gazdaság versenyképessége*. Állami Számvevőszék, Budapest, 129–170. o.
- Jenei Gy. – Kuti É. (2011): Versenyképesség és civil szerepvállalás a közigazgatás és a közszolgáltatások fejlesztésében. *Vezetéstudomány*, 17, 1, 18–25. o.
- Kákai, L. (2009): *Kik is vagyunk mi? Civil Szervezetek Magyarországon*. Publikon Kiadó, Pécs.
- KSH (2012): *Nonprofit szervezetek Magyarországon*. Központi Statisztikai Hivatal.
- Kuti É. (1998): *A harmadik szektor Magyarországon*. Nonprofit Kutatóközpont, Budapest.
- Kuti É (1999): *Hívjuk talán nonprofitnak*. Nonprofit Kutatóközpont, Budapest.
- Matolcsy Gy. (1998): *Sokk vagy kérdés?* Kairosz Kiadó, Budapest.
- Meyer, M. – Buber, R. – Aghamanoukjan, A. (2013): In Search of Legitimacy: Managerialism and Legitimacy in Civil Society Organisations. *Voluntas*, 24, 1, pp. 167–193.
- MTA KRTK (2013): *Helyi közszolgáltatások versenyképességet szolgáló modernizálása: Helyi közszolgáltatások ellátásával összefüggő szervezeti és működési hatékonyságfejlesztési módszertan kidolgozása*.
- Nilsson, A. C. – Svensson, L. G. – Denicolo, P. (2007): *In tension between organization and profession*. Nordic Academic Press, Lund.
- Oparin-Salamon, M. (2013): A közmenedzsment evolúciója: Az új közmenedzsmenttől a hálózati kormányzásig. *Marketing & Menedzsment*, 47, 7, 77–88. o.
- Poór J. – Karoliny M. – Husztiné Bártfai B. – Pótó Zs. – Farkas F. (2014): *Emberi erőforrás menedzselési hasonlóságok és különbségek a világ Cranet- felmérésekben résztvevő magán- és közszférabeli szervezeteinél*. De Bono Magyar Közigazgatás.
- Salamon, L. – Sokolowski, W. – Geller, S. (2012): Holding the Fort: Nonprofit employment during a decade of turmoil. *Nonprofit Employment Bulletin*, 39, January, Johns Hopkins University.
- Salamon, L. M. (2012): *The State of Nonprofit America*. Brookings Institution Press, Washington D.C.

- Somogyi A. (2008): *Közzolgáltatás és Közmenedzsment– Európai egészségügyi rendszerek koherencia- és konvergencia vizsgálata a közmenedzsment tükrében*. Ph.D értekezés, Miskolci Egyetem Vállalkozáselmélet- és gyakorlat Doktori Iskola.
- Szelényi, I. – Gil, E. – Eleanor, T. (1998): *Making Capitalism without Capitalists: Class Formation and Elite Struggles in Post-Communist Central Europe*. Verso, London and New York.
- Turcsányi K. (2008): Menedzsment-trendek a közzférában. In *MEB 6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*. May 30–31, Budapest, Hungary.
- Von Hayek, A. (1945): The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, 35, 4, p. 519.
- Zupkó G. (2001): *Reformfolyamatok a közzférában*. Ph.D értekezés, BKE.

Stratégiai tervezés a nonprofit szervezetek gyakorlatában

Horváth Zoltán

A rendszerváltást követően számos területen jelentek és erősödtek meg a nonprofit szervezetek, aminek révén egy változatos civil szféra jött létre. Ez a folyamat azóta is tart, a nonprofit szervezetek megkerülhetetlen elemei a jelenlegi társadalmaknak. E szervezetek működését nagyobb mértékű kiszolgáltatottság jellemzi a mindenkori környezeti tényezőknek. Tevékenységük sikere érdekében egyre többen használják a profitorientált vállalkozásokra jellemző menedzsment módszereket. Jelen tanulmány a stratégiai tervezés jelentőségét emeli ki, és megvizsgálja a hazai nonprofit szervezetek erre vonatkozó gyakorlatát. A felmérésben szereplő információk elsősorban egy kérdőíves felmérésből származnak, mely során 80 szervezet válasza került feldolgozásra, ezt egészítik ki mélyinterjúk, valamint a szerző személyes tapasztalatai.

Kulcsszavak: Nonprofit szervezet, stratégia, tervezés, környezetelemzés

1. Bevezetés

Egy társadalomban számos terület van, ahol a profitorientált szervezetek csak korlátozottan tudnak bizonyos társadalmi igényeket hatékonyan kielégíteni (pl. sport, hagyományörzés, közbiztonság, kultúra). Ezekben az esetekben megoldást jelentenek a civil kezdeményezések, amelyek létrejöttét és működését segíti, hogy olyan feladatokat látnak el, amit profitorientált vállalkozások a költséghatékony működésük fenntartása miatt gyakran nem tudnak vállalni.

A civil szervezetek tevékenysége nagyon széleskörű, amiket lehet ugyan különböző kategóriákba sorolni, azonban a teljes tevékenységi területet ez nem tudja lefedni. Statisztikák alapján a legtöbb civil szervezet a sport, a kultúra, oktatás, szabadidős tevékenység, egészségügy, környezetvédelem, településfejlesztés területén működik. Már ezek a kategóriák is igen szélesek, amikbe nagyon sokféle tevékenység beletartozhat, ráadásul vannak teljesen speciális feladattal rendelkező szervezetek is. Egy adott társadalom fejlettségétől és szerkezetétől, a helyi közösségek igényeitől és lehetőségeitől valamint a hagyományoktól függően rengeteg olyan feladat van, amit civil szervezetek oldanak meg, mert az állami-önkormányzati szervek, illetve a gazdasági szféra szereplői nem akarják, vagy nem

tudják azt ellátni. Fontos szerepe a civil szervezeteknek, hogy egyfajta indikátorok lehetnek azáltal, hogy rugalmasak, gyorsan tudnak alkalmazkodni, így jelzik, ha valami nem jól szabályozott vagy érdeksérelem valósul meg.

Vannak olyan civil kezdeményezések, melyek szervezeti kereteit nem foglalják írásba, azonban mára nagyon sok formális szervezet alakult. A civil szervezetek nagy száma, jelentősége miatt egyre nagyobb az igény arra, hogy a gazdasági szervezetek mellett ezek vezetési-szervezési sajátosságai is feldolgozásra kerüljenek. A szervezeti kerettől függetlenül, amennyiben többen dolgoznak egy adott feladat elvégzésén, akkor szinte magától értetődően felvetődik a korlátozott erőforrásokkal történő hatékony gazdálkodás problémája, ami szükségessé teszi a menedzsment folyamatok alkalmazását. Vannak szervezetek, amelyek erről nem is vesznek tudomást, azonban mindenképp segíti a kitűzött célok elérését, ha a vezetők rendelkeznek menedzsment-ismeretekkel, használják a szervezés, vezetés, irányítás, ellenőrzés, tervezés legfontosabb módszereit. A nonprofit szervezetek nagy része önszerveződés révén jön létre, a szervezeti felépítés informális, nincsenek pontosan tisztázva a hatás- és felelősségi körök, így az irányítás, ellenőrzés is nehezebb. További nehézséget okoz, ha a tagok és vezetők nem főállásban és nem fizetésért végzik a feladatukat, így azok ellátása esetlegesen alakulhat, sőt az egész szervezet működése is hullámzó lehet. Bizonyos időszakokra akár fel is függeszthetik tevékenységüket. Nonprofit szervezetek esetében nem feltétlenül érdemes a forprofit vállalkozásoknál bevált vezetési-szervezési elméleteket és folyamatokat egy az egyben használni, de azok ismerete és tudatos adaptálása már nélkülözhetetlen. A nyilvántartásba is vett szervezeteknél a törvényi szabályozás, a pályázati, hitelfelvételi rend is szükségessé teszi a menedzsment módszerek alkalmazását.

2. Vállalati tervezés

A tervezés annyiban speciális menedzsment folyamat, hogy megelőzi a cselekvést, így sokan meg is kérdőjelezik jelentőségét, hiszen a nonprofit szervezetek kitettsége olyan nagy mértékű, hogy a gyors alkalmazkodást sokkal fontosabbnak tartják, mint az előzetes tervezést. A tudatos, logikus és folyamatos tervezés azonban csökkenti a kockázatok mértékét, és ami még talán ennél is fontosabb, lehetővé teszi a kockázatok tudatos vállalását. A tervezés szerves része kell, hogy legyen egy szervezet irányításának, hiszen az vázolja fel a jövőbeli működés pályáját, valamint azon akcióprogramokat, melyekkel a kívánt célok elérhetők. (Jelen–Mészáros 2008). A célok hatékony elérése pedig ugyanúgy követelmény a nonprofit cégeknél, mint a profitorientáltaknál.

Egy vállalat működtetése során számos tervezési eljárás és módszer használható, melyek közül a stratégiai tervezés tekint a leghosszabb távra. Gyakran keveredés jelentkezik az üzleti és stratégiai tervezés fogalma között. Mindkettőnek része az alapos (külső és belső) elemzés, azonban a stratégiai tervnél ez abból a célból készül, hogy megtalálják az adott szervezet optimális jövőbeli útját és pontos lépéseit, míg az üzleti tervnél már konkrét programok alátámasztására szolgálnak. Jó esetben az üzleti tervben részletesen kidolgozott vállalati programok, mint határozott lépések egy messzebbre érő stratégiai útvonalon haladnak.

3. Stratégiai tervezés

A stratégiaalkotás egy sajátos megfogalmazás szerint nem más, mint a cég erőforrásainak megfelelő hasznosítása a cég tartós sikere érdekében (Csath 2004). Egy másik megfogalmazás speciálisan a profitorientált cégekre koncentrálna: hosszú távon követett tevékenységi irány, viselkedésmód, amely a konkurenciával szembeni versenyelőny létrehozására/megőrzésére szolgál. Meghatározza az erőforrásoknak a környezet változásaihoz illeszkedő, megfelelő használatát, és a felhasználó igényeit kielégítő termékek és szolgáltatások kínálása útján teljesíti be a vállalat tulajdonosainak érdekeit (Marosán 2006). Nonprofit szervezetek esetében a hangsúly az erőforrások hatékony felhasználásán, a tagság és az igénybevevők elégedettségén, a közösségi érdekek szem előtt tartásán van.

A stratégiai tervezés szintjeit érdemes elkülöníteni a nagyobb nonprofit szervezetek esetében is: vállalati, divízió, funkcionális szint (Mészáros 2005). Ez az elkülönítés elsősorban olyan szervezetekre érvényes, melyek tevékenysége több divízióra osztható. A vállalati stratégia a teljes szervezet jövőképét tartalmazza, meghatározza az erőforrás allokációt, összhangot teremt a rövidebb és hosszabb távú célok között. A divíziók szintje kisebb szervezetek esetében nem különül el a vállalati szinttől, de a legtöbb esetben célszerű külön-külön is megvizsgálni az egyes divíziók jövőbeli kilátásait, még akkor is, ha ezek szorosan kapcsolódnak egymáshoz. A divíziók elkülöníthetők a különböző szolgáltatások, a piac, a kitűzött célok vagy akár a közreműködők alapján is. Funkcionális stratégiák kidolgozása a nonprofit szervezetek esetében ritka, elsősorban az országos vagy nemzetközi kiterjedésű cégek alkalmazzák. Azonban a kisebb, helyi szervezeteknek is célszerű lenne végiggondolni, szakértőkkel megbeszélni, és írásban rögzíteni a termelés, a marketing, a logisztika, a humán erőforrás menedzsment, a pénzügy legfontosabb jövőbeli lehetőségeit, és kapcsolatát a vállalati szintű stratégiával.

Ahhoz, hogy a stratégiai szemlélet érvényesüljön a szervezeten belül, és ez eredményes működéshez vezessen, szigorúan meg kell határozni a tagok és más

közreműködők magatartásnormáit, belső értékrendjét hosszabb távra. A sikeres stratégiához tisztázni szükséges a vezérelveket, főbb célokat a tartós fennmaradás érdekében, a működési kör alakításának irányait, a diverzifikációs lehetőségeket és a cél-eszköz hierarchiát. Mindennek egy részletesen jellemzett és kritikus helyzetelemzésen, valamint komplex szervezetdiagnózison kell alapulnia. Célszerű előzetes, nagyobb vonalú döntéseket hozni a szolgáltatási struktúra állandó és megváltoztatni kívánt elemeire. Mivel a stratégia a jövőre vonatkozik, és annak megvalósítása még a forprofit vállalatoknál is nagyobb mértékben függ a környezeti tényezők változásaitól, szükséges lépés a célok realitásvizsgálata, az erőforrások allokációja, és a stratégiai döntések főbb állapotváltozóinak meghatározása.

A stratégia elkészítésének alapkérdései nonprofit szervezetek esetében így fogalmazható meg:

- Miért létezik a szervezet?
- Hol állunk most?
- Merre kívánunk haladni?
- Hogyan akarjuk elérni céljainkat?
- Hogyan mérhető az előrehaladás?

A fenti ötödik kérdés az, melyről sok vezető hajlamos elfeledkezni, és nem fogalmaznak meg pontosan mérhető és ellenőrizhető kritériumokat, így az előrehaladás sokszor csak szavak szintjén, az írásos beszámolókból jelenik meg szubjektív értékítélet alapján.

Érdekes kérdés a stratégia időhorizontjának a meghatározása, azaz milyen időtávra tervezzenek előre, hány év alatt elérhető célokat fogalmazzanak meg. Forprofit vállalatoknál a gyakorlatban ez leggyakrabban 3–5 év, nonprofit szervezeteknél célszerű hosszabb távra tervezni, amit sokszor az általuk vállalt feladatok is indokolnak, azonban a nagyobb környezeti kitettség miatt a konkrét stratégiai akciók már csak rövid távra szólnak, és szükséges a stratégia gyakoribb felülvizsgálata, finomhangolása.

4. Anyag és módszer

Jelen tanulmány konkrét eredményei egy kérdőíves felmérésből származnak, mely a civil szervezetek stratégiai tervezését vizsgálja. 130 kiküldött kérdőívből 85 db érkezett vissza, melyek közül 5 db nem tartalmazott annyi választ, hogy értékelni lehessen. A 130 kiküldési cím egy saját adatbázisból származik, mely 1100 civil

szervezet éves beszámolóinak adatait tartalmazza 2010-től. Az információk a Civil Szervezetek Névjegyzékéből, valamint az egyes szervezetektől származnak.

A kérdőívek kiküldésénél szempont volt, hogy a szervezet legalább 3 éve működjön, bevétele minden évben meghaladja a 2 millió forintot, valamennyi tevékenységi kör és magyarországi régió reprezentálva legyen. A kutatás az információszerzés mellett a tájékoztatást is szolgálta, így a kérdőív mellé egy rövid tájékoztatót küldtem a stratégiai terv felépítéséről és jelentőségéről. Ezzel a célom részben az volt, hogy felhívjam a figyelmet a stratégiai tervezés fontosságára, másrészt segítsen a kérdőív kitöltését, mert számos esetben tapasztaltam, hogy sokan nincsenek tisztában azzal, mi is az a stratégiai terv, és mennyiben különbözik más típusú vállalati tervektől.

1. táblázat A felmérésben szereplő szervezetek fontosabb adatai

Tevékenységi kör		Székhely		Éves bevétel	
Terület	db	Régió	db	Millió Ft	db
Sport	21	Közép-Magyarország	16	10–20	20
Kultúra	15	Észak-Alföld	15	5–7	16
Környezetvédelem	13	Észak-Magyarország	12	7–10	14
Szociális tevékenység	12	Dél-Alföld	11	20–40	14
Egészségügy	8	Nyugat-Dunántúl	11	2–5	12
Érdekképviselés	5	Dél-Dunántúl	8	40 felett	4
Oktatás	4	Közép-Dunántúl	7		
Településfejlesztés	2				

Forrás: saját szerkesztés

A felmérésben szereplő minta nem reprezentatív, így a megállapítások és következtetések nem a teljes szektorra, hanem a mintában szereplő szervezetekre vonatkoznak.

A kérdőív információit 4 db személyes interjúval egészítettem ki, alanyait a kérdőív válaszai alapján választottam ki. Sok információt jelentett a stratégiai tervezés körében mind a forprofit, mind a nonprofit szférában szerzett gyakorlati tapasztalatom. 15 éve vagyok egyesületi elnök, illetve egy alapítványnál kuratóriumi tag, valamint egy betéti társaság és egy Kft. ügyvezetője.

5. A válaszadó szervezetek jellemzői

A stratégiai tervezés gyakorlatának bemutatása előtt jellemzem a válaszadó szervezetek legfontosabb bevételi forrásait és az általuk alkalmazott tervezési

eljárásokat. Kitérek arra, hogy hányan készítenek stratégiai tervet, kinek a részére készítik, és mi az oka, ha nem élnek ezzel a tervezési eljárással.

5.1. Bevételi források

Nagyon fontos az tény, hogy az egyes szervezetek honnan biztosítják működésükhöz szükséges forrásokat, hiszen a stratégiai terv egyik fontos szerepe, hogy a források növelését lehetővé tegye. A válaszadó szervezetek bevételeinek forrása legnagyobb arányban (68%) támogatás, amit az alapcél szerinti tevékenység árbevétele (15%), valamint a tagdíj (10%) követ. Bár a nonprofit szervezetek vállalkozói tevékenységet is végezhetnek, ezzel csak nagyon kevesen élnek (3 db). Ez egyrészt abból adódik, hogy olyan tevékenységet végeznek, melyek nehezen piacosithatók, másrészt ezen bevételek könyvelése és társasági adókötelezettsége is akadályt jelent.

A támogatások forrása 36%-ban a központi költségvetés, 18%-ban Európai Unió szervezetei, 12%-ban önkormányzat, és mindössze 1%-ban az 1 százalékos SZJA felajánlás. A fennmaradó 33% egyéb forrás jórészt gazdasági szervezetektől származik. Gyakran esik szó a SZJA 1%-nak a felajánlásáról, azonban ez csak az országos vagy nemzetközi hírű és hatáskörű szervezetek esetében jelent markáns bevételt, a kisebb, helyi szervezetek nem tudnak olyan mértékű felajánlást összegyűjteni, melynek komoly forrásnövelő hatása lenne.

A szervezetek működésének jelentős kockázata abból fakad, hogy ilyen nagy a támogatások aránya, melynek mértéke évről évre bizonytalan. Éppen ezért tartom fontosnak a hosszabb távú tervezés érdekében a saját értékesítésből és vállalkozási tevékenységből származó bevételek növelését. A bizonytalanságra konkrét példaként említette sok szervezet a működési költségeik finanszírozásának pályázati lehetőségeit. Nagy örömmel fogadta a szektor a 2003-ban létrehozott Nemzeti Civil Alapprogramot (NCA). Néhány éven keresztül a működési költségek tervezhetőek lettek, a pályázatok sikeresek voltak, bátran mertek tervezni, szervezetet fejleszteni, alkalmazottat felvenni. Egy idő után vészjósló volt a pályázati időszak módosítása, mellyel egy év kiesett a finanszírozásból, majd teljesen meg is szűnt ez a pályázati lehetőség. Helyét a Nemzeti Együttműködési Alap (NEA) vette volna át, de jelentősen változtak a pályázati feltételek, és jóval kevesebb szervezet tudott élni ezzel a lehetőséggel. Így a korábban elindított programok közül nagyon sok félbeszakadt, mert a szükséges emberi és anyagi erőforrást nem tudták biztosítani. Többen még nehezebb helyzetbe kerültek, mint az NCA beindítása előtt, mert olyan fejlesztésekbe fogtak, aminek folytatása a szakmai programoktól vett el erőforrást, vagy a szervezet fennmaradása is kétségessé vált. A szervezetek nagy része a kevesebb forráshoz is tud alkalmazkodni, de a folyton változó finanszírozáshoz nem. A sport és művészeti szervezetek hasonló okok miatt tartanak a társasági adóból

(TAO) nyerhető támogatások jövője miatt is. Ez a támogatási forma nagy lehetőséget biztosít a fejlesztésre, de ha megszűnik, akkor sok szervezet működésképtelenné válhat.

5.2. Nonprofit szervezetek tervtípusai

A megkérdezett szervezetekre jellemző, hogy készítenek írásos terveket, azonban hosszú távú (3–5 év) stratégiai tervvel csak 26 szervezet rendelkezett. A legtöbben (76 db) éves programtervet készítenek, és közel ugyanennyien (71) éves költségvetéssel is rendelkeznek. Gyakori volt még a projektterv készítése, mely egy-egy konkrét programra vonatkozik, ezek a programok azonban általában az adott éven belül lezajlanak. Mélyebb elemzéseket tartalmazó üzleti tervvel 38, havi operatív tervekkel 21, míg beruházási kalkulációkkal 11 szervezet rendelkezett.

A stratégiai tervek elsősorban az önkormányzat részére készültek, és kisebb részben a vezetőség illetve a tagság számára. A válaszok között szerepelt még jóval kisebb arányban, hogy a stratégiai terv a közvélemény, a támogatók, a befektetők, a vevők, illetve a bank részére készül. Szerencsés lenne, ha gyakoribb lenne a stratégiai tervezés gyakorlata, és ez nem külső nyomásra, hanem a szervezet eredményes működése érdekében készülné. Ez a hosszú távú terv alapját képezheti a többi szervezeti tervnek, legyen az éves terv, projektterv, operatív terv vagy beruházási kalkuláció.

Sokan voltak (54), akik nem rendelkeztek stratégiai tervvel, ennek oka leggyakrabban az, hogy nincs rá idő vagy szakember. Sokan nem látják az értelmét, mert 1 évre előre is nehéz tervezni, több évre meg egyenesen felesleges, és nem tervezni kell, hanem alkalmazkodni. Az alkalmazkodás szükségességével maximálisan egyet lehet érteni, de a szervezetek nagy része önmagát fosztja meg a továbbfejlődés lehetőségétől stratégia hiányában, és ehhez gyakran kishitűség és szűklátókörűség is társul. Gyakori válasz volt, hogy a stratégia a vezetőség fejében megvan, de írásba nem fektetik le. Valóban sokan gondolkodnak így, de gyakran ezzel csak a hiányosságukat próbálják elfedni, az elemző munkát szeretnék megspórolni. A fejben meglévő stratégiával sok probléma lehet. Egyrészt nem mérhető és ellenőrizhető, nem tartalmaz részletes elemzéseket, és talán a legnagyobb gond, hogy egy ember készíti. Nonprofit szervezetek esetében még inkább igaz, hogy a stratégiai tervezés folyamata fontosabb, mint maga az írásba foglalt terv. Sok vezető nincs is tisztában azzal, hogy a környezet milyen lehetőségeket és veszélyeket rejt, illetve mi a szervezetük erős és gyenge pontja. Nagyon fontos a tagság bevonása a tervezési folyamatba. A stratégia sikere gyakran múlik egy jó ötleten vagy meglátáson, ez pedig azoktól jöhet, akik a tényleges munkát végzik. A vezetőnek érdeke és kötelessége is meghallgatni a tagság véleményét a jövőbeli célokról, lehetőségekről, veszélyekről.

6. A stratégiai tervezés folyamata

A felmérésben vizsgáltam, hogy a szervezetek mennyiben használják a stratégiai tervezés egészét, illetve annak egyes folyamatait. A kiinduló modell Csath (2004), Salamonné Husty (2000), valamint Balaton Károly et al. (1997) munkái alapján készült, melyek közös eleme, hogy a stratégiaalkotást meg kell előznie egy előkészítési–információgyűjtési-elemzési szakasznak, mely környezetelemzésből valamint vállalati diagnosztikából áll. Ezek alapján történik a stratégiai akciók generálása, értékelése, majd egy konkrét stratégiai irányzat szerint a megvalósítandó akciók kiválasztása. Ma már szerves része a folyamatnak a megvalósítás–értékelés–visszacsatolás fázisa, amely kifejezetten nagy hangsúllyal bír a stratégiai menedzsment működésében.

6.1. Küldetésnyilatkozat

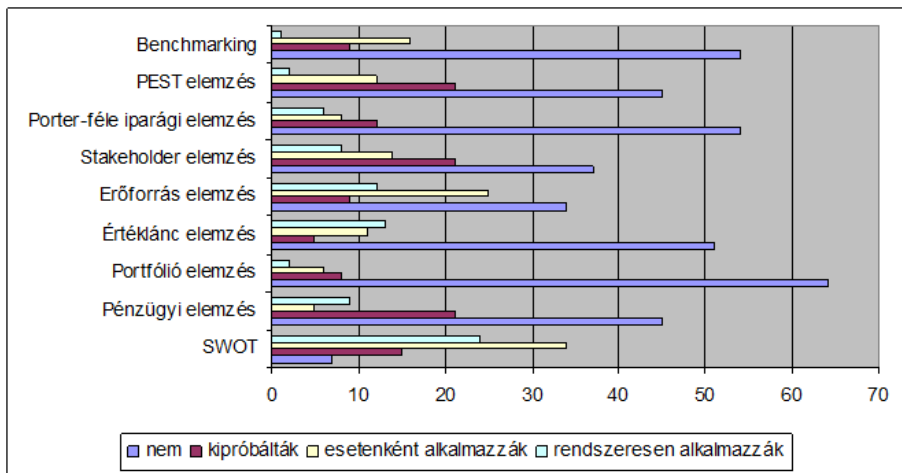
A küldetésnyilatkozat rövid, tömör nyilatkozat arról, hogy milyen jövőkép felé törekszik a szervezet, milyen küldetést érez magáénak, mit és hogyan kíván tenni a szervezet a szűkebb és tágabb környezete felé. Lényegében a szervezet identitását adja meg, miben különbözik más szervezetektől, és azt, hogy mi fontos a szervezetnek, és miért fontos a szervezet másoknak. Nonprofit szervezeteknél talán még fontosabb a jövőkép és küldetés megfogalmazása, hiszen azok a szervezet létezésének lényegi részét tartalmazzák, és nagyon fontos üzeneteket közvetítenek a szervezeten belül és a környezet felé is.

A válaszadó szervezetek között 43 db (53,75%) rendelkezett konkrét jövőképpel, és 55 db (68,75%) konkrét küldetéssel, melyeket néhány kivételtől eltekintve meg is ismerhettem. A forprofit vállalkozások esetében a küldetés megfogalmazása gyakran idegen a cég tényleges tevékenységétől, csak jól hangzó szlogenek gyűjteménye. Ez részben igaz a nonprofit szervezetekre is, hiszen tipikus hibaként tapasztaltam, hogy a jövőkép és a küldetés kevésbé jövőorientált, nem elég ösztönző-lelkesítő, általánosságokat fogalmaz meg, nem épít a szervezet megkülönböztető képességeire, nem lehet hozzá célokat, akciókat rendelni, nincs összhangban a tagok értékrendjével, a szervezetről a környezetben élő képpel. Érthető módon a nagyobb szervezetek rendelkeznek magasabb arányban jövőképpel és küldetéssel, azonban azt tapasztaltam, hogy az egész kis szervezeteknél (2–5 millió Ft éves árbevétel) gyakoribb a küldetésnyilatkozat megfogalmazása, mint az 5–10 millió Ft-os árbevétellel rendelkezőknél.

6.2. Stratégiai elemzési módszerek alkalmazása

Chikán Attila et al. (2004) alapján megvizsgáltam, hogy a nonprofit szervezetek milyen elemzési módszereket használnak tevékenységük során. Személyes tapasztalat, hogy számos vezető nincs tisztában ezen módszerek tartalmával, így a kérdőív melletti tájékoztatóban ezekről is írtam néhány fontos jellemzőt.

1. ábra A szervezetek által használt tervezési módszerek



Forrás: saját szerkesztés

A tapasztaltak szerint az elemzési módszerek alkalmazása kevésbé gyakori, mint a forprofit vállalkozásoknál. Még azon szervezetek sem használják tudatosan és visszatérően ezen módszereket, akik stratégiai tervet készítenek. Leggyakoribb a SWOT analízis alkalmazása, és sokan ezzel le is tudják az elemzések fázisát. Jobban alátámasztott és sikeresebb stratégiát lehetne megfogalmazni, ha a SWOT nem önálló elemzésként jelenne meg, hanem a részletesen elvégzett makro-, mikrokörnyezeti prognózisok, valamint a vállalati diagnosztika legfontosabb eredményeit foglalná össze, és így válna a stratégiai akciók generálásának alapjává. A nonprofit szervezeteknél viszonylag gyakoribb, hogy a szervezet működését vizsgálják (erőforrás és értéklánc elemzés), azonban a környezeti előrejelzésekre nem fordítanak kellő figyelmet. Annak ellenére, hogy a szervezetek kevésbé használnak konkrét elemzési módszereket, mégis érdekes megnézni, hogy miket gondolnak ezek tartalmi elemeivel kapcsolatban.

6.3. Környezeti elemzés

A szervezetek nem egy burookban működnek, hanem nagyobb, átfogó rendszerek részei, meghatározott szakterületekhez kapcsolódnak, adott társadalmi és törvényi feltételek között működnek, és makrogazdasági feltételrendszer befolyása alatt állnak. Nehézséget jelent, hogy a környezet állandó mozgásban, változásban van, aminek irányát, sebességét, erejét vizsgálni szükséges. Lényeges az összefüggések feltárása is, mert az egyes környezeti tényezőkben bekövetkező változások gyakran hatással vannak más környezeti tényezőkre is. A legfőbb problémát a környezeti változások bizonytalansága és összetettsége jelenti. Éppen ezért célszerű a környezeti hatásokat rangsorolni, és a vizsgálatot redukálni azokra, melyek a szervezet működésére a legnagyobb hatással vannak. Mindent vizsgálni lehetetlen.

6.3.1. Makrokörnyezeti elemzés

Mivel a nonprofit szervezetek forrásait nagyobb részben támogatásból szerzik, a makrokörnyezetnek való kitettségük nagyobb, mint a forprofit szervezetek esetében. A társadalmi környezet erősebben befolyásolja a szervezetek céljait, eredményeit, a felmerülő problémákat is gyorsabban érzékelik, és a megoldásokra, a változó igények kielégítésére is közvetlenebb válaszaik vannak. Bár PEST vagy STEEP elemzést a szervezetek nagy része nem készít, a makrokörnyezeti tényezők jelentőségével tisztában vannak, de sokan megállnak a múlt és a jelen adatainak rögzítésénél, és nem végeznek előrejelzéseket. Másik jelentős hiba, hogy akár az üzleti tervnél, akár a stratégiai tervnél a legkönnyebben hozzáférhető makrogazdasági adatokkal dolgoznak, nem pedig az igazán releváns információkat keresik meg. Egy adott városban működő, helyi szervezet esetében pl. kevésbé meghatározó az országos GDP vagy munkanélküliség alakulása, ennél sokkal fontosabbak az adott régióra vonatkozó adatok. A makrokörnyezeti tényezőkre a szervezetek nincsenek hatással, de logikus következtetésekkel csökkenthető a kitettség mértéke, és egyes esetekben proaktív viszonyulás is megvalósítható az alkalmazkodás helyett. A proaktivitás elsősorban a piaci versenyben jelenthet határozott előnyt, de nonprofit szervezeteknél is számos haszonnal járhat, amennyiben mellette fenntartják a szervezet rugalmasságát, alkalmazkodóképességét.

A felmérésben szereplő válaszok alapján a következő rangsort lehet felállítani a legfontosabb makrokörnyezeti tényezők esetében:

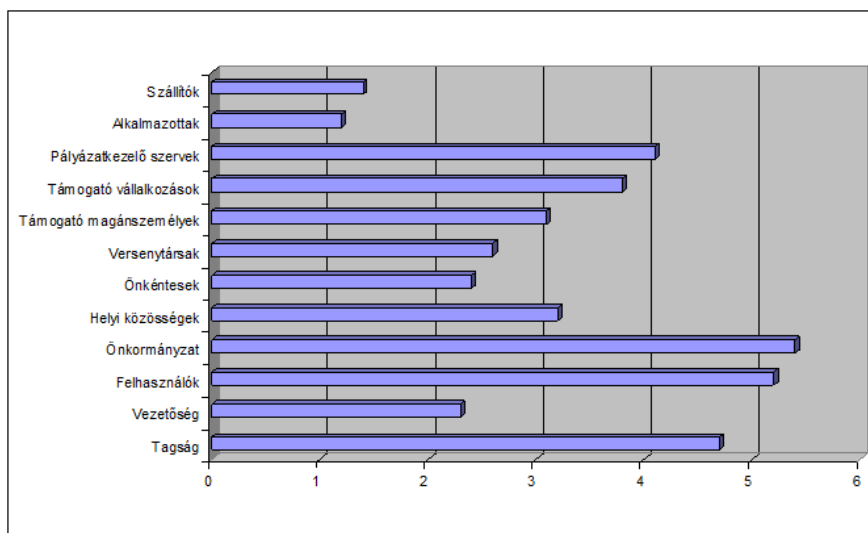
1. Társadalmi normák
2. Állami pályázati források
3. Önkormányzati költségvetés és prioritás

4. Állami költségvetés és priorítás
5. Háztartások vásárlóereje
6. Törvényi szabályozás
7. Szabadidős szokások
8. Vállalkozások jövedelmezősége
9. Egészségügyi állapot
10. Regionális demográfiai trendek
11. Környezetvédelmi előírások
12. EU-s pályázati források
13. Technológiai fejlődés
14. Energiaárak
15. Jogi eljárások gyorsasága
16. Régiós munkanélküliség

6.3.2. Mikrokörnyezeti elemzés

Profitorientált vállalkozások által leggyakrabban használt iparági elemzés a Porter-féle öttényezős modell. Ez a nonprofit szervezet esetében is hasznos lehet, azonban a tevékenység jellegénél fogva több fontos információval szolgálhat a stakeholder elemzés. A „stakeholder” kifejezést a válaszadók közül szinte mindenki ismerte, azonban a pontos jelentésével már nem volt mindenki tisztában.

2. ábra A szervezetek legfontosabb stakeholderei



Forrás: saját szerkesztés

A stakeholdereknek (érintetteknek) érdekük fűződik a szervezet működéséhez, és ezzel együtt bizonyos szintű befolyásoló erővel bírnak, pozitív vagy negatív indíttatásból kifolyólag befolyásolják a szervezet életét. A befolyás hátterét, motivációját kell elsősorban vizsgálni, azt hogy mennyire építhet rájuk, velük a szervezet, illetve mennyire kell kritikájukat, ellenszenvüket figyelembe venni, kivédeni. A felmérés alapján a 2. ábra mutatja a nonprofit szervezetek legfontosabb stakeholdereit.

Tevékenységi terület alapján a következő módon alakult a legfontosabbnak ítélt stakeholderek köre:

- *Sport*: 1. Támogató vállalkozások, 2. Tagság, 3. Felhasználók
- *Kultúra*: 1. Felhasználók, 2. Önkormányzat, 3. Támogató vállalkozások
- *Egészségügy és érdekképviselő*: 1. Felhasználók, 2. Tagság, 3. Önkormányzat
- *Környezetvédelem és oktatás*: 1. Felhasználók, 2. Önkormányzat, 3. Pályázatkezelő szervek
- *Településfejlesztés*: 1. Önkormányzat, 2. Felhasználók, 3. Pályázatkezelő szervek

6.4. Szervezeti diagnosztika

A megfelelő stratégia előkészítéséhez a leggyakrabban használt diagnosztikai módszer az erőforrás- és az értéklánc elemzés. Mindkettő hozzájárulhat a tevékenységi kör diverzifikálásához, racionalizálásához illetve a költségek csökkentéséhez is. Kiegészítő módszerként használható a pénzügyi elemzés, a belső kérdőív, illetve minden olyan elemzés, mely a szervezet erős és gyenge pontjaira világít rá.

6.4.1. Erőforrás-elemzés

Az erőforrás-elemzés során a legfontosabb, hogy a szervezet tisztában legyen az erőforrásaik jelenlegi és jövőbeli alakulásával (meglévő és megszerezhető erőforrások). A kézzelfogható tényezők számbavétele könnyebb, azonban legalább ilyen fontos az absztrakt erőforrások ismerete és értékelése is. Sokan hajlandóak megfedkezni az olyan erőforrásokról, mint a szervezeti kultúra, a kapcsolati rendszer vagy a hírnév. A felmérés alapján a nonprofit szervezetek számára legfontosabbak az emberi és pénzügyi erőforrások. Ezeket a rangsorban a következő erőforrás-típusok követik: reputáció, információ, szervezeti, tárgyi, anyagi, technológiai, innovációs, kereskedelmi.

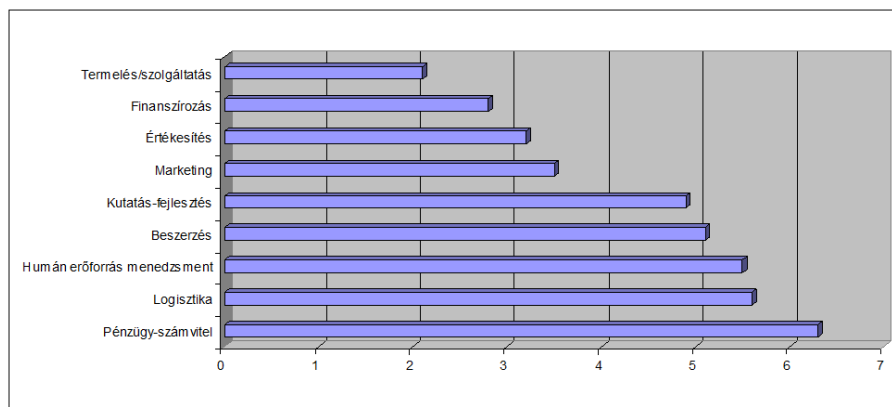
Az elemzés egyik kardinális pontja, hogy a meglévő erőforrásokat hogyan lehetne jobban, illetve a jelenlegi mellett mire lehet még használni őket. Az erőforrások adják meg a szervezet képességeit, és mindenképp érdemes meghatározni ezek közül a legfontosabbakat, melyek alapvető kompetenciának számítanak, a szervezet legfontosabb erősségei, és így a stratégia alapkövei lehetnek.

6.4.2. Értéklánc-elemzés

Az erőforrások csak a lehetőségét adják az eredményes működésnek, de nem garantálják azt. A szervezetek ugyanis nem gépek, emberek, pénz és tudás véletlenszerű együttese, hanem olyan tudatosan egymás mellé, illetve egymás után rendezett tevékenység-sorozatok, amelyeknek az a célja, hogy az igénybevevők, illetve a társadalom által igényelt értékeket hozzanak létre.

Az értéklánc-elemzés legfontosabb célja a szervezet értékteremtő és támogató tevékenységeinek, folyamatainak értékelése a hatékonyság növelése érdekében. Itt is kardinális kérdés, hogy a meglévő folyamatok újragondolásával és csoportosításával a tevékenységi kör bővíthető-e. A módszer az alapvető feladatok meghatározására is alkalmas az egyes funkciók elemzésén keresztül, amely a stratégiai célok eléréséhez szükségesek. A módszer sikeres alkalmazásának feltétele, hogy a szervezetnél zajló folyamatokat olyan szintű tevékenységekre osszák fel, melyek önmagukban is értékelhetők, és ezeknek beazonosítsák a sikertényezőit. A felmérés alapján a vállalati folyamatok rangsorát a 3. ábra mutatja.

3. ábra A vállalati folyamatok stratégiai jelentősége (rangsor 1–7)



Forrás: saját szerkesztés

Célszerű megkeresni minden olyan tevékenységet (szolgáltatást), melyek a meglévő erőforrásokkal és vállalati folyamatokkal megvalósíthatók, és esetleges a piacon is értékesíthetők. Így a források saját bevételekkel bővíthetők, és a cél szerinti alaptevékenység hatékonysága is javulhat, ha a kapacitásokat nem attól veszik el.

6.4.3. Szervezeti kultúra

Nonprofit szervezet esetében célszerű kiemelten kezelni a szervezeti kultúrát, mint a stratégia megvalósításának egyik legfontosabb tényezőjét. Erről is gyakran megfélekednek, mert nincs elég idő és pénz ennek fejlesztésére, és pozitív hatása csak közvetetten és hosszabb távon érezhető. A szervezeti kultúrához tartoznak a tagok által közösen elfogadott értékek, normák és standardok, a szokások, ahogyan a dolgokat intézik a szervezetnél, a közösen osztott hitek, szándékok. Mindez az egyén és a szervezet számára is identitást ad. A kultúra akkor jelenthet erösséget, ha a szervezethez való tartozás motiváló erővel bír, és a célok elérése jelentős összetartó erőt követel.

A nonprofit szervezet kultúrájára a felmérés alapján leginkább a csoport- és humánorientáció, a stabilitás és a részletekkel való törődés a leginkább jellemző. Legkevésbé az innovációt és versenyszellemet érzik jellemzőnek, ami nagy hiba is tud lenni, mert a hatékonyság növeléséhez, a feladatok magasabb szintű elvégzéséhez ez a két tényező is nagyon fontos.

6.5. SWOT analízis

Amennyiben a szervezetnél elvégeznek egy részletes környezeti elemzést, akkor a legfontosabb lehetőségek és veszélyek könnyen beazonosíthatók. Ezek azok a tényezők, melyekre a szervezetnek nincs, vagy csak korlátozott befolyása van. Az erösségek illetve gyengeségek meghatározásában – melyeket a szervezet önállóan is alakítani tud - a vállalati diagnosztika segít. Ilyen előzmények után egy átgondolt, konkrét, alátámasztott információkon alapuló SWOT mátrix készíthető. Sok esetben a feltáró elemzések elmaradnak, és a SWOT egyes tartományainak elemei csak a vezető személyes meglátásain alapulnak. Ez azonban semmi esetre sem lesz teljes körű, fontos információk maradhatnak ki, és nagyon szubjektív megállapításokat tartalmaz.

A SWOT táblázat mindig az adott szervezetre jellemző tényezőket tartalmazza, általános elemeket nem érdemes felsorolni, mégis érdekesnek tartom bemutatni, hogy a szervezetek válaszai alapján, melyek a leginkább gyakori erős és gyenge pontok (2. táblázat).

2. táblázat A szervezetek leggyakoribb erősségei és gyengeségei
(említésszám – max. 80)

ERŐSSÉGEK		GYENGESÉGEK	
Megnevezés	db	Megnevezés	db
Jó a partnerek véleménye	65	Gyenge infrastruktúra	72
Jó a menedzsmentje	61	Tőkehiány	65
Kimagasló szakértelem	45	Nincs egyértelmű stratégia	56
Jók a pénzügyi erőforrásai	32	Kialakulatlan szervezeti struktúra	43
Széles szakmai kapcsolat	32	Hiányoznak megfelelő szakértelmek	34
Gazdaságos üzemméretet használ	23	Vezetési ismeretek hiánya	24
Rendelkezik versenyelőnnyel	19	Elavult a technológia	23
Magas műszaki színvonal	15	Rivalizálás a menedzsmenten belül	12
Meghatározó piaci szerep	11	Rossz a vállalat imázsa	10
Fejlett technológia	6		

Forrás: saját szerkesztés

6.6. Portfólió elemzés

A portfólió-elemzések nagyon elterjedt elemzési módszerek a profitorientált vállalkozásoknál. Legismertebb típusa a BCG-mátrix, de gyakran használatos az GE-McKinsey mátrix, az életciklus portfólió, sőt a technológiai portfólió is. A portfólió elemzések legfontosabb jelentősége, hogy több üzleti egységgel rendelkező vállalatoknál az egyes üzleti egységek stratégiáit összehangolja. Célja, hogy úgy alakítsák ki az egyes üzleti egységek méretét, arányát és kapcsolatait, hogy azok megfeleljenek a vállalati érdekeknek. Nonprofit szervezetek szempontjából talán még fontosabb, hogy segíti az erőforrások megfelelő allokálását, a prioritások meghatározását, és javaslatot tesz az egyes tevékenységi körök fejlesztésére. Az elemzés során általában két dimenzióban vizsgálják egy adott vállalat üzletágait. A forprofit vállalatok esetében hasznos dimenziók (pl. iparági növekedés/piaci részarány), a nonprofitoknál kevésbé használhatók, így érdemes azokat a működés jellegének megfelelően átalakítani. Lawry (2001) alapján a nonprofit szervezetek esetében a portfólió-elemzés két dimenziója a következő lehet:

1. Mennyiben járulnak hozzá a szervezet alapvető céljaihoz?
2. Mennyi anyagi, emberi ráfordítással működnek?

Ezek alapján a BCG mátrix tartományai a következő programok kerülhetnek:

- *Csillag*: erős szolgáltatások, programok, jelentősen hozzájárulnak a küldetéshez, dinamikusak, népszerűek, kreatívak, folyamatos fejlesztést kívánnak.
- *Kérdőjel*: Újszerű programok, megvan bennük a potenciál, hogy csillagokká váljanak, egyelőre sok befektetést igényelnek.
- *Fejős tehén*: megbízhatóak, rutinszerűek, hasznosak, kockázatmentes a működtetésük
- *Döglött kutya*: Kevés eredménnyel működnek, de sok anyagi, emberi ráfordítással

A felmérés alapján a szervezetek elsősorban a biztonságra törekszenek, mert 82%-uknak volt a „fejős tehén” kategóriában tartozó programja, míg az innovációt is igénylő „kérdőjelek” közé csak a szervezetek 24%-a sorolta valamelyik programját. A „csillag” tartományba a szervezetek 67%-a, míg a „döglött kutya” 45%-a sorolt be programokat, szolgáltatásokat.

6.7. Stratégiai akciók

Egy széleskörű elemzésen alapuló SWOT mátrix és portfólió-elemzés után számos stratégiai akció állhat a szervezet előtt, melyek megfogalmazásába célszerű bevonni a tagokat és szimpatizánsokat. A stratégia megfogalmazása azoknak az akcióknak a kiválasztását és rögzítését jelenti, amelyek segítségével a szervezet a célok elérésén keresztül a jövőkép felé képes haladni. Tehát a jövőkép, a küldetés és a célok meghatározása, valamint az elemzés alapján kerülnek megfogalmazásra.

A stratégiai akciók azok a tevékenységek, programok, melyek jelentős, évekre meghatározó változást visznek a vállalkozás életébe. Olyan stratégiai akciókról lehet szó, amelyekkel a környezeti lehetőségek kihasználhatók, a veszélyek elkerülhetők, az erőforrások és a képességek fejleszthetők, a működés színvonala, hatékonysága javítható, a tevékenységi kör bővíthető. A stratégiai akciók köre nagyon széles, vonatkozhat többek között a szolgáltatásra, piacra, szervezetfejlesztésre, marketingre, finanszírozásra illetve szövetségekötésre.

A felmérés alapján a nonprofit szervezetek az elmúlt két évben a következő területekre vonatkozóan hajtottak végre stratégiai akciókat:

- Finanszírozás (25%)
- Infrastruktúra fejlesztés (24%)
- Képzés (24%)
- Erőforrásbővítés (21%)

- Szövetségekötés (20%)
- Szolgáltatások színvonala (19%)
- Szervezetfejlesztés (13%)
- Piacbővítés (13%)
- Ügyfelek körének bővítése (11%)
- Kutatási – fejlesztés (10%)
- Szolgáltatások köre (8%)
- Marketing (5%)

Természetesen a megvalósított stratégiai akciók igen nagy mértékben függnek a pályázati lehetőségektől, de mindenképpen érdemes ezeket egy egységes stratégiai irányvonal mellett végrehajtani.

7. Összefoglalás

Bár a stratégiai szemlélet és az írásos tervek elkészítése még nem tekinthető általánosnak a civil szférában, azonban egyre több szervezet ismeri fel ennek jelentőségét. Vannak szervezetek, melyek jó példával járnak elő, és a gyakorlatban mutatják meg, hogy mennyit fejlődhet a szervezet egy jól átgondolt stratégiai terv következtében. A gyorsan változó környezetben a stratégiai tervezés együttgondolkodásra készítet, és gyorsabb adaptációt tesz lehetővé, miközben a környezet jobb megértése révén jelentős tanulási folyamat megy végbe. Ezáltal a szervezet kockázata, kitettsége nagy mértékben csökken. Összhangba állítja az egyéni motivációkat, egy irányba tereli az erőfeszítéseket, és irányt mutat a rövidebb távú döntésekhez. Annak révén, hogy a tagság tudja a szervezet távolabbi céljait, a stratégiai terv csökkenti a bizonytalanságot, az esetleges konfliktusokat, és szerepet játszik a közreműködők ösztönzésében. A jelenlegi társadalmi-gazdasági viszonyok között kiemelt szerepe van a vállalatok közötti együttműködésnek, és ez kiemelten igaz a civil szférára. A stratégiai szövetségek kialakításában is jelentős szerepe van a stratégiai tervezésnek. Lényeges szempont, hogy nem hagyja elkenyelmesedni a szervezet vezetését, a szükséges változtatásokat időben elindítja, így a stratégia nyomán nem azért változtat a szervezet, mert erre rákényszerül, hanem azért, mert erre lehetősége van. Az elvégzett elemzések széles köre és annak tapasztalatai alapján a nonprofit szervezetek irányítása során a stratégiai terv elkészítésének folyamata lényegében fontosabb, mint maga az írásba foglalt dokumentum. A stratégiai tervezés révén a szervezet vezetői tisztán látják küldetésüket, feladataikat a tagok, támogatók és közönség érdekében, és hatékonyan tudják felhasználni forrásaikat.

Felhasznált irodalom

- Balaton K – Drótos Gy. – Tari E. – Antal-Mokos Z (1997): *Stratégia és szervezet*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (2004): *Fókuszban a verseny*. Gyorsjelentés. BCE Versenyképesség Kutató Központ.
- Csath M. (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Jelen T. – Mészáros T. (2008): *Tervezés (Stratégia, taktika, üzlet)*. Aula Kiadó, Budapest.
- Marosán Gy. (2006): *A 21. század stratégiai menedzsmentje*. Műszaki Kiadó, Budapest.
- Mészáros, T. (2005): *A stratégia jövője – a jövő stratégiája*. Aula Kiadó, Budapest.
- Lawry, A (2001): *The Complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organisations*. Directory of Social Change, London.
- Salamonné Huszty A. (2000): *Jövőkép – és stratégiaalkotás*. Kossuth Kiadó, Budapest.

Sikeres hallgatók? – A végzett hallgatók elhelyezkedése a DPR kutatás tükrében

Kazár Klára – Kürtösi Zsófia

A végzett hallgatók elhelyezkedésének vizsgálata kiemelt jelentőséggel bír egy egyetem szempontjából. Bár az egyetem elhelyezkedésre gyakorolt hatása vitatott, mindenképpen fontos a végzett hallgatók elhelyezkedésével kapcsolatos információkat megismerni. A végzett hallgatók elhelyezkedésével kapcsolatban az egyik kutatott terület a pályakezdők munkával való elégedettsége, másik gyakran vizsgált területként pedig a tanulás mellett történő befektetések (tanulás mellett való dolgozás, külföldi tanulás) tekinthetők.

A kutatás keretében célunk megvizsgálni, hogy a végzett hallgatók körében az elhelyezkedés alapján milyen csoportok különböztethetők meg; illetve ezek a csoportok hogyan értékelik a munkájukat és milyen munkaerő-piaci befektetéseket tettek a hallgatói évek során. A végzett hallgatók csoportosítása az elhelyezkedési idő, a főfoglalkozás havi nettó keresete, a szakmában való elhelyezkedés, és a felsőfokú végzettség szükségessége alapján történt meg: hierarchikus klaszterezés alapján például a munkaerő-piaci elit, a szakmában maradó alacsonyabb keresettel rendelkezők és a pályaelhagyók csoportja különíthető el. A munkával való elégedettséggel kapcsolatban megfogalmazható, hogy a munkaerő-piaci elitbe tartozó végzettek körében többnyire magasabb a teljesen elégedettek aránya a többi csoporthoz képest. A tanulás mellett történő befektetésekkal kapcsolatban többnyire megállapítható, hogy az elit körében magasabb a befektetők aránya; ez az arányszám azonban a befektetés típusától függően (szakmai munka végzése, külföldi tanulás, nem szakmai munka végzése stb.) különbözik az egyes munkaerő-piaci csoportok tekintetében.

Kulcsszavak: DPR, végzett hallgatók, munkaerő-piaci elhelyezkedés, munkaerő-piaci státusz

1. Bevezetés

A végzett hallgatók elhelyezkedésének vizsgálata aktuális kutatási kérdést jelent a hallgatók és a felsőoktatási intézmény szempontjából is. A végzett hallgatók elhelyezkedésén belül gyakran kutatott terület a felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdők sikerességének vizsgálata, a téma azonban több kutatási kérdést is érint. A témával foglalkozó írások egy része (Polónyi–Tímár 2001, Galasi 2004b) már felveti, hogy a felsőoktatási expanzió munkaerőpiaci korlátokba ütközik, így a felsőfokú végzettség kereseti előnye sem garantált. Megjelent olyan elemzés is

(Galasi 2004a), miszerint a felsőfokú végzettség mellett egyéb, tanulmányok alatt történő beruházásokra van szükség a munkaerő-piaci siker megszerzéséhez. További kutatási kérdésként jelenik meg, hogy a pályakezdők esetén mi jelenti az elhelyezkedés sikerét? A pályakezdő szakmájához illeszkedő állás megtalálását? Magas keresetet? Vagy a munkaerő-piaci helyzettel való elégedettséget?

A tanulmányban arra keressük a választ, hogy a munkaerő-piaci sikeresség alapján milyen csoportok különíthetők el, továbbá e csoportok hogyan ítélik meg a munkaerő-piaci helyzetüket és milyen munkaerőpiaci befektetéseket tettek meg a tanulmányaik alatt. A kérdés megválaszolásához a témához kapcsolódó főbb hazai elméleteket, irányzatokat tekintjük át, valamint a 2012. évi országos Diplomás Pályakövetési Rendszer (DPR) adatai alapján létrehozott többváltozós statisztikai elemzésünket mutatjuk be.

2. Elméleti háttér

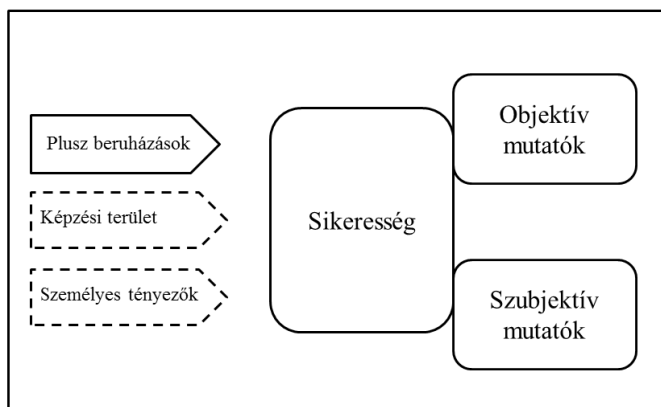
A rendszerváltást követően hazánkban a felsőfokú végzettség piaci felértékelődése jelent meg, a magasabb iskolai végzettség garantálta a kereseti előnyt az alacsonyabb iskolai végzettséghez képest (Kertesi–Köllő 2006a). A felsőoktatási expanzióval kapcsolatban azonban az ezredforduló környékén már kezdtek megjelenni aggályok is. Polónyi és Tímár (2001) szerint a felsőoktatási létszám növekedése túlképzéshez vezet, továbbá a magasabb iskolázottságuk kiszorítják az alacsonyabb iskolázottságúakat a munkaerőpiacról. Galasi (2004b) is Polónyi és Tímár (2001) kérdésköréhez hasonlóan a felsőoktatási expanzió negatív hatásait vizsgálta. Galasi (2004b) is azt feltételezte, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők kiszorítják az alacsonyabb végzettséggel rendelkezőket a munkaerőpiacról, továbbá a diploma elértéktelenedése is megjelent hipotézisében. Tanulmányában azonban feltételezéseit nem tudta megerősíteni, eredményei azt mutatják, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők egyre nagyobb arányban helyezkedtek el még az ezredforduló után is olyan állásokban, ahol a felsőfokú végzettség kereseti előnye magas. Kertesi és Köllő (2006a, 2006b) is a diploma piaci értékét vizsgálták, és megállapították, hogy a pályakezdő diplomások kereseti előnye bár elkezdett mérséklődni, de a relatív keresetük még mindig magasabb a felsőoktatási expanzió előtti szinthez viszonyítva, és az egyetemi-főiskolai diploma jó befektetésnek számít. Berde és szerzőtársai (2006) azt emelik ki, hogy ha a diplomások kibocsátása nem mérséklődik, akkor a diplomások bérelőnye csökkenni fog a középfokú végzettséggel rendelkezőkhöz viszonyítva. Azonban Galasi (2004a) azt is vizsgálta, hogy a felsőfokú végzettségű pályakezdők kereseteit pozitív irányban befolyásolják a tanulmányok alatt történő befektetések (például

tanulmányok ideje alatt szerzett munkatapasztalat, nyelvtudás, számítástechnikai ismeretek). A mérséklődő keresetei előny (Berde et al. 2006, Kertesi–Köllő 2006a, Kertesi–Köllő 2006b) és a tanulmányok alatt történő egyéb befektetések (Galasi 2004a) vizsgálata azt sugallja, hogy a felsőfokú végzettség önmagában már nem elegendő a munkaerőpiaci siker kialakításához.

Felmerülhet azonban kérdésként, hogy mi jelentheti a munkaerőpiaci sikert? Hetesi és Kürtösi (2008) a piaci siker kritériumaként több tényezőt is említnek: az elhelyezkedés ténye, a szakmának megfelelő munka találása, a rövid álláskeresési idő, a kereset, és a munkaerőpiaci helyzettel való elégedettség is megjelenik a munkaerőpiaci siker szempontjai között. Hetesi és Kürtösi (2009) egy későbbi tanulmányukban azt mérték, hogy mennyi idő alatt a sikerült a pályakezdőknek munkát találniuk, milyen fizetéssel rendelkeznek, továbbá sikerült-e a szakmájuknak megfelelő pályán elhelyezkedniük. Galasi (2004a) sikeresség alatt csupán a kereseteket veszi figyelembe, azonban Hetesi és Kürtösi munkáiból (Hetesi–Kürtösi 2008, Hetesi–Kürtösi 2009) kiderül, hogy érdemes a kereseten kívül egyéb tényezőket is érdemes az elemzésbe bevonni. A sikeresség vizsgálatánál továbbá azt is fontos figyelembe venni, hogy azt a képzési terület is befolyásolja (Kürtösi 2009), valamint a sikeresség nem mutat egységes képet – a sikeresség mutatói alapján több csoport elkülöníthető (Kürtösi–Hetesi 2007).

A tanulmányunkban a sikeresség vizsgálatához fontosnak tartjuk Galasi (2004a), Hetesi és Kürtösi (2008) valamint Hetesi és Kürtösi (2009) alapján a kereset, az elhelyezkedési idő és a pályán való elhelyezkedés vizsgálatát. Ezek a mutatók objektív módon mérhetők, így tanulmányunkban a sikeresség objektív mutatóiként hivatkozunk rájuk (1. ábra).

1. ábra A munkaerőpiaci sikeresség dimenziói és meghatározó tényezői



Forrás: Saját szerkesztés

Azonban Hetesi és Kürtösi (2008) alapján érdemes a sikerességet a végzett hallgatók munkaerőpiaci helyzetével való elégedettségével is mérni. Ez az objektív mutatókhoz viszonyítva egy szubjektív értékítéletet tükröz, így a munkaerőpiaci helyzettel való elégedettség mutatói tekinthetők a sikeresség szubjektív dimenziójának.

A korábban ismertetett tanulmányok (Berde et al. 2006, Kertesi–Köllő 2006a, Kertesi–Köllő 2006b) alapján kiderült, hogy a felsőfokú végzettségűek kereseti előnye csökken, a felsőfokú végzettségen túl egyéb befektetések azonban kereseti többletet jelentenek (Galasi 2004a). Mindezek alapján tanulmányunkban arra keressük a választ, hogy a felsőfokú tanulmányok alatti befektetések hogyan hatnak a munkaerőpiaci sikerességre? A kérdés megválaszolásához az objektív sikerességi mutatók alapján kívánunk csoportokat képezni [Kürtösi és Hetesi (2007) alapján], valamint a csoportok és a szubjektív sikerességi mutatók (munkahellyel való elégedettség) kapcsolatát vizsgáljuk meg. Ezt követően a sikeresség alapján létrehozott csoportok valamint a tanulmányok alatti befektetésekhez kötődő mutatókkal való kapcsolatát mutatjuk be. A plusz beruházások szerepén kívül egyéb tényezők (képzési terület, személyes tényezők) is hatást gyakorolhatnak a munkaerőpiaci sikerre. A személyes tényezők azonban a 2012-es DPR kutatás kérdőívében nem szerepeltek, továbbá első lépésben egy képzési területen belül kívánjuk megvizsgálni a sikerességet. Jelen kutatás tehát a tanulmányok alatti befektetések szerepére valamint az objektív és szubjektív mutatók kapcsolatára fókuszál.

3. A kutatás hátteréről

A 2012-es DPR kutatás adataival dolgoztunk, ahol az adatok 2012 februárja és júniusa közötti időszakban kerültek rögzítésre, online kérdőív segítségével. A kutatás a 2007-ben, 2009-ben és 2011-ben végzettekre, továbbá a hagyományos egyetemi, főiskolai, az osztatlan és az alap- és mesterképzések terjedt ki. A kérdőívet 32 felsőoktatási intézmény végzett hallgatói töltötték ki (Veroszta 2013).

Az elemzéshez célszerűnek találtuk azt, hogy csak egy képzési területen hajtsuk végre sikeresség vizsgálatát, mivel az elemzésbe bevont mutatók (jövedelem, elhelyezkedési idő) képzési területenként eltéréseket mutathatnak. A 2012-es adatok esetén a képzési területek közül a válaszadó 24539 fő 21,2 százaléka, azaz 5190 fő végzett gazdaságtudományi képzési területen. Ez a többi képzési területhez viszonyítva a legmagasabb arányszámot jelenti, így a vizsgálódásunkat a gazdaságtudományi képzési területen végzettek

fókuszáljuk. További szűkítési tényezőt jelent a tagozat: a nappali tagozaton végzettek körében lehet érdemes az elhelyezkedés sikerességét vizsgálni, hiszen a levelező-, esti képzésben vagy távoktatáson végzettek jelentős része már a képzés alatt is dolgozott. A gazdaságtudományi képzési területen belül nappali tagozaton végzettek 65,2 százalékot, azaz 3382 főt jelentenek.

Az objektív sikerességet az elhelyezkedési idő, a havi nettó jövedelem, a pályán való elhelyezkedés és a felsőfokú végzettség szükségessége mutatók segítségével mértük. A havi nettó jövedelem kérdésként szerepelt a kérdőívben, ahol a főállásra vonatkozó havi nettó jövedelmet adták meg a válaszadók. Az elhelyezkedési időt pedig a kérdőív abszolútórium utáni munkakereséshez kapcsolódó kérdései alapján hoztuk létre. A vizsgálatunkba csak azok kerültek be, akik a végzés óta már találtak is munkát. Azokhoz, akik már az abszolútórium megszerzésekor már dolgoztak, vagy azt követően azonnal, egy hónapon belül találtak munkát, az álláskeresési idő változónál 0 hónap álláskeresési időt rendeltünk. Az ennél több ideig munkát keresők esetén pedig az általuk megadott álláskeresési időt vettük alapul hónapban kifejezve. A pályán való elhelyezkedés változó esetén a kérdőív „Véleménye szerint milyen szakterületen végzett tanulmányok felelnek meg a legjobban a jelenlegi munkájának?” kérdéséből indultunk ki, ahol az „Egy egészen más szakterület” válaszlehetőségből hoztuk létre a pályaelhagyó, a többi kategóriából pedig a pályán maradó alternatívát. A felsőfokú végzettség szükségessége is dummy változóként jelentik meg az elemzésünkben, ahol a kérdőív „Véleménye szerint milyen szintű képzettség felel meg legjobban jelenlegi munkájának?” kérdéséből a „Munkája nem igényel felsőfokú végzettséget” opcióból hoztuk létre a felsőfokú végzettség nem szükséges, valamint a többi kategóriából a felsőfokú végzettség szükséges alternatívát.

Ahhoz, hogy e mutatók alapján klaszteranalízist tudjunk végrehajtani a metrikus változók (havi nettó jövedelem, álláskeresési idő) esetén szükséges megvizsgálni az esetleges kiugró értékeket. A havi nettó jövedelemnél a nappali tagozaton végzettek közül 1994 fő adott érvényes választ, ahol az átlagos havi nettó jövedelem 196,06 ezer Ft volt, 125,14 ezer Ft-os szórással. A havi nettó jövedelmek eloszlása azonban bal oldali aszimmetriát mutat, azaz a havi nettó jövedelmek többsége átlag alatti, így a szélsőségesen magas havi nettó jövedelmeket célszerű a klaszteranalízisből kihagyni. A havi nettó jövedelmek felső egy százaléka került kihagyásra, ami a 700 ezer Ft feletti havi nettó jövedelemmel rendelkezőket jelenti. Az álláskeresési idő esetén a nappali tagozaton végzettek közül 2442 fő válaszolt, ahol az átlagos álláskeresési idő 2,1 hónap volt, 3,6 hónap szórással. Az álláskeresési idők eloszlása is bal oldali aszimmetriát mutat, azaz az álláskeresési idők többsége átlag alatti, így a

szélsőségesen magas álláskeresői időket is célszerű a klaszteranalízisből kihagyni. Az álláskeresői időknél a magasabb értékek között egy nagyobb „ugrás” fedezhető fel: a legmagasabb adott érték 43 hónap, ez előtt 26, 25 és 24 hónapos álláskeresői idők fordultak elő, így csupán a 43 hónapos álláskeresői idő került az elemzésből kihagyásra. A klaszteranalízisbe azok a válaszadók kerülhettek be, akik mindegyik bemeneti változó esetén érvényes választ adtak meg, továbbá az ismertetett outlier értékek kihagytuk, így a végső elemzés során 1684 fővel dolgozhattunk.

A klasztereket hierarchikus eljárással alakítottuk ki, Ward-módszert alkalmazva. A Ward-módszer gyakran alkalmazott technikának minősül, amely a klaszterátlagoktól való négyzetes euklidészi távolságot minimalizálja (Sajtos–Mitev 2007). A klaszterek és a szubjektív sikerességet mérő munkahellyel való elégedettség változók, külföldhöz kötődő változók és tanulmányok alatti befektetésekhez kötődő változók közötti összefüggéseket – kategoriális változók lévén – kereszttábla elemzéssel és KHI-négyzet teszt segítségével vizsgáltuk.

4. Eredmények

A fejezetben elsőként az objektív sikerességi mutatókra épülő klaszterek létrehozását ismertetjük. Ezt követően az objektív sikeresség alapján létrehozott klaszterek és a szubjektív sikeresség, a külföldhöz kötődő változók és a tanulmányok alatti befektetések összefüggéseit vizsgáljuk. Végül a klaszterek további jellemzése történik meg szocio-demográfiai változók alapján.

4.1. A klaszterek az objektív sikeresség alapján

A klaszterek kialakításánál megvizsgáltunk több lehetőséget is a klaszterek számára vonatkozóan, a legkisebb szórásokat felmutató (de még nem túl apró csoportokat jelentő) megoldást 6 klaszter jelentette. A hat klaszter jellemzőit az 1. táblázatban foglaltuk össze.

Az első csoportban az havi nettó jövedelem átlaga 179,6 ezer Ft, míg az álláskeresői idő átlagosan 2,4 hónap. Mindkét mutatóhoz relatív magas szórás párosul, így a havi nettó jövedelem és az álláskeresői idő helyett a pályán való elhelyezkedés és a felsőfokú végzettség szükségessége változók alapján érdemes a csoport jellemzőit megragadni. Szembetűnő a különbség a többi klaszterhez képest a pályán való elhelyezkedés tekintetében: a csoporton belül nem találunk pályán maradó válaszadót, míg a többi csoport mindegyikében ugyanez az arányszám 100 vagy 88,6 százalék. Ezek alapján a csoportot *pályaelhagyóknak* neveztük el.

1. táblázat A klaszterek jellemzői az objektív sikeresség mutatószámok alapján

Klaszter		Havi nettó jövedelem (ezer Ft)	Álláskeresési idő (hó)	Pályán maradók aránya a klaszteren belül (%)	Felsőfokú végzettség szükségessége a klaszteren belül (%)
1 (n=201)	Átlag	179,6	2,4	0,0	63,7
	Szórás	94,1	3,3		
2 (n=176)	Átlag	160,2	2,2	100,0	0,0
	Szórás	108,5	2,8		
3 (n=774)	Átlag	181,8	0,2	100,0	100,0
	Szórás	65,6	0,5		
4 (n=374)	Átlag	158,0	4,6	100,0	100,0
	Szórás	56,4	2,0		
5 (n=111)	Átlag	469,1	0,2	100,0	100,0
	Szórás	108,5	0,7		
6 (n=48)	Átlag	123,8	14,9	100,0	66,7
	Szórás	54,0	3,4		
Összesen (n=1684)	Átlag	191,3	2,1	88,6	84,3
	Szórás	106,9	3,4		

Forrás: saját szerkesztés

A második csoportban az átlagos havi nettó jövedelem 160,2 ezer Ft, az álláskeresési idő átlaga pedig 2,2 hónap, azonban itt is relatív magas szórásokkal szembesülhetünk. A klaszter jellemzése a felsőfokú végzettség szükségességén keresztül ragadható meg, ugyanis a csoportban nincs olyan válaszadó, aki szerint jelenlegi munkájához szükséges lenne a felsőfokú végzettség, míg a többi csoportban a felsőfokú végzettséget szükségesnek tartók aránya 63,7 és 100 százalék között mozog. Ezek alapján a csoportot *felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartóknak* neveztük el.

A harmadik csoportban találkozhatunk a második legmagasabb havi nettó jövedelem átlaggal (181,8 ezer Ft) és a legalacsonyabb átlagos álláskeresési idővel (0,2 hó). (Itt a korábbi csoportokhoz képest már a jövedelem relatív szórása alacsonyabb, az álláskeresési idő tekintetében bár magas, de legmagasabb érték is csupán 2 hónap a klaszteren belül.) A csoportban mindenki pályán maradónak tekinthető, továbbá minden válaszadó úgy gondolja, hogy felsőfokú végzettség szükséges a jelenlegi munkájához. Mindezek alapján a klasztert *sikereseknek* neveztük el.

A negyedik klaszterben fordul elő a második legalacsonyabb átlagos havi nettó jövedelem (158 ezer Ft, 56,4 ezer Ft szórással), és a második leghosszabb átlagos álláskeresési idő (4,6 hónap, 2 hónap szórással). A klaszteren belül mindenki pályán maradónak tekinthető, valamint minden válaszadó úgy gondolja, hogy felsőfokú végzettség szükséges a jelenlegi munkájához. A pályán

maradás és a felsőfokú végzettség szükségessége egyfajta sikerességi faktor, azonban a csoportban ehhez nem társul a többi csoporthoz képest magas havi nettó átlagos jövedelem. Mindezek alapján a csoportot *kevés megbecsülést élvezőknek* neveztük el.

Az ötödik csoporton belül szerepel a legmagasabb átlagos havi nettó átlagos jövedelem (469,1 ezer Ft, 108,5 ezer Ft szórással), és a legalacsonyabb átlagos álláskeresési idő (0,2 hónap a harmadik csoporthoz hasonlóan). A jövedelem magas relatív szórása a – többi csoporthoz képest – magas jövedelmi adatok különbözőségével magyarázható, a legkisebb megadott nettó jövedelem 340 ezer Ft, míg a legmagasabb 700 ezer Ft volt. Az álláskeresési idő tekintetében is magas a relatív szórás, azonban a legmagasabb érték is csupán 3 hónap a klaszteren belül. A csoportban mindenki pályán maradónak tekinthető, továbbá minden válaszadó úgy gondolja, hogy felsőfokú végzettség szükséges a jelenlegi munkájához. Mindezek alapján a klasztert *munkaerőpiaci-elitnek* neveztük el.

A hatodik klaszterben fordul elő a legalacsonyabb átlagos havi nettó jövedelem (123,8 ezer Ft, 54,0 ezer Ft szórással), és a leghosszabb átlagos álláskeresési idő (14,9 hónap, 3,4 hónap szórással). A klaszteren belül mindenki pályán maradónak tekinthető, valamint a válaszadók kétharmada úgy gondolja, hogy felsőfokú végzettség szükséges a jelenlegi munkájához, azonban az alacsony átlagos havi nettó jövedelem és a hosszú átlagos álláskeresési idő miatt nem igazán tekinthető sikeresnek a klaszter. Mindezek alapján a csoportot *munkaerőpiaci-vesztéseknek* neveztük el. A következőkben az objektív sikerességi tényezők alapján kialakított klaszterek és a szubjektív sikerességi tényezők közötti összefüggéseket vizsgáljuk meg.

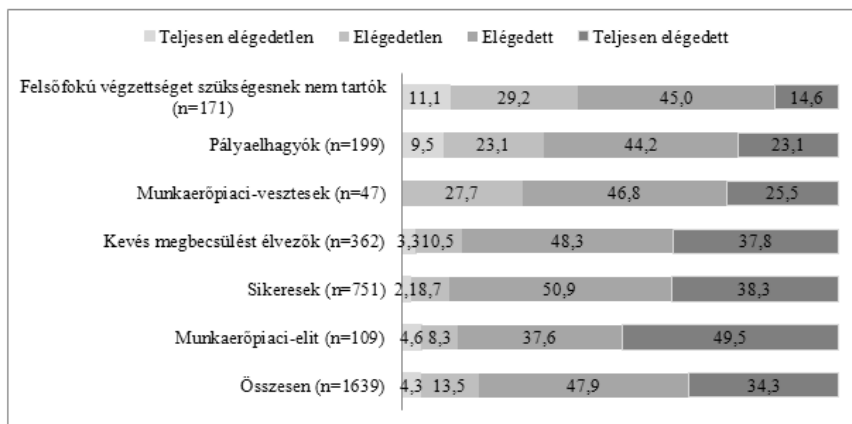
4.2. Objektív és szubjektív sikeresség

A szubjektív sikerességi tényezők alatt a munkahellyel való elégedettséget értjük. A munkahellyel való elégedettség mérése a kutatásban hét, négyfokú skálán mért kérdés segítségével történt meg: a központi (országos) kérdőívben a munka szakmai-tartalmi részét, a szakmai előmenetelt, a munka presztízsét és társadalmi megbecsültségét, a jövedelemmel, juttatásokkal való elégedettséget, a munka személyi körülményeit, a munka tárgyi körülményeit valamint a munkát összességében kellett a válaszadóknak értékelni. A klasztertagság és bármely munkahellyel való elégedettség változó között kimutatható szignifikáns kapcsolat (Khí-négyzet teszt p-értéke minden esetben $<0,05$).

A klasztertagság és a munka tartalmi részével való elégedettség kapcsolatára vonatkozóan az megállapítható, hogy a munka szakmai, tartalmi részével elégedettek és teljes mértékben elégedettek aránya együtt a sikeresek csoportjában a

legmagasabb (89,2 százalék), amelyet a munkaerőpiaci-elit csoport (87,2 százalék) követ (2. ábra).

2. ábra A munka szakmai, tartalmi részével való elégedettség klaszterenként (%)



Forrás: saját szerkesztés

A kevés megbecsülést élvezők körében az elégedettek és a teljesen elégedettek aránya együtt 86,2 százaléknak tekinthető, míg ugyanez az arányszám a kevésbé sikeres csoportokban (munkaerőpiaci-vesztesek, pályaelhagyók, felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók) 75 százalék alatti.

A klasztertagság és a szakmai előmenetel, karrierépítés tekintetében a korábbihoz hasonló összefüggések fogalmazhatók meg. A szakmai előmenetellel, karrierépítéssel valamilyen szinten elégedettek aránya a munkaerőpiaci-elit körében a legmagasabb (75,2 százalék), amelyet a sikeresek csoportja követ (71,8 százalék az elégedettek és teljesen elégedettek aránya együttesen). A kevés megbecsülést élvezők körében a valamilyen szinten elégedettek aránya már csak 65 százalék, míg ugyanez az arányszám a pályaelhagyóknál 49,7 százalék, a felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók körében 43,9 valamint a munkaerőpiaci-vesztesek körében 45,7 százalék volt.

A munka presztízse és a klasztertagság közötti kapcsolatra is megfogalmazható, hogy a valamilyen szinten elégedettek aránya a munkaerőpiaci-elit klaszterben (87,2 százalék) és a sikeresek csoportjában (82 százalék) volt a legmagasabb. Ugyanez az arányszám a pályaelhagyók (66,3 százalék) és a felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók között (55 százalék) volt a legalacsonyabb.

A jövedelemmel, juttatásokkal kapcsolatban is megállapítható, hogy a munkaerőpiaci-elit klaszterben és a sikeresek csoportjában volt a legmagasabb (85,3 valamint 70,3 százalék) az elégedettek és teljesen elégedettek aránya együttesen. A

legkevésbé elégedettek a felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók valamint a munkaerőpiaci-vesztesek tekinthetők: a valamilyen szinten elégedettek aránya a csoportokban 52,0 valamint 40,4 százaléknak tekinthető.

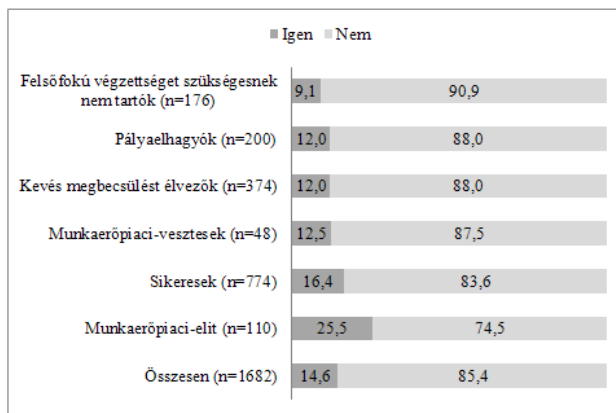
A munka személyi körülményei, tárgyi körülményei valamint a munka összességét tekintve bár szignifikáns kapcsolat mutatható ki, azonban ez kisebb különbséget jelent az arányokban, egyértelmű összefüggések az objektív és szubjektív sikerességre vonatkozóan nem rajzolódnak ki. A munka tartalmi részével, a szakmai előmenetellel, a munka presztízsével valamint a jövedelmekkel, juttatásokkal az objektív mutatók alapján sikeresebbnek tekinthető klaszterek (munkaerőpiaci-elit, sikeresek) elégedettebbek, tehát a magasabb objektív sikeresség magasabb szubjektív sikerességgel párosul, bár összességében mindegyik klaszter többnyire elégedettnek tekinthető. A következőkben a klaszterek és a külföldhöz kötődő változók közötti összefüggéseket ismertetjük.

4.3. Objektív sikeresség és külföld

A központi kérdőívben a külföldi befektetésekhez a külföldön végzett tanulmányok valamint tanulmányok alatt végzett külföldi munka köthető. A klasztertagság és a külföldön végzett tanulmányok, valamint a klasztertagság és a tanulmányok alatt végzett külföldi munka között is kimutatható szignifikáns kapcsolat (Khi-négyzet teszt p-értéke mindkét esetben $<0,05$).

Összességében a válaszadók 14,6 százaléka tanult külföldön hosszabb-rövidebb ideig a végzettség megszerzése előtt (3. ábra). Ehhez képest a külföldön tanulók aránya a munkapiaci-elit körében (25,5 százalék) valamint a sikeresek körében (16,4 százalék) magasabb.

3. ábra Külföldön való tanulás megoszlása klaszterenként (%)



Forrás: saját szerkesztés

A külföldön tanulók aránya a felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók körében a legalacsonyabb (9,1 százalék), továbbá ugyanez az arányszám a többi csoportban is csupán 12 százalék körül mozog.

A tanulmányok ideje alatt történő külföldi munkavégzés tekintetében is hasonló összefüggések fedezhetők fel. A végzettség megszerzése előtt a munkaerőpiaci-elit körében 31,2 százalék volt a külföldön hosszabb-rövidebb ideig dolgozók aránya, a csoportok közül ez jelenti a legmagasabb értéket. Ugyanez az arányszám a munkaerőpiaci-vesztesek körében volt a legalacsonyabb (10,4 százalék), míg a többi csoportban 13 és 18 százalék között mozog.

Érdekes kitérni a végzettség megszerzése utáni külföldi munkavégzésre is: a munkaerőpiaci-elit körében a végzettsége megszerzése után 52,3 százalék dolgozott hosszabb rövidebb ideig külföldön, őket követik a felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók, de csupán már 18,9 százalékkal. A végzettség megszerzése után a hosszabb-rövidebb ideig külföldön dolgozók aránya a pályaelhagyók körében 15 százalék volt, míg ugyanez az arányszám a többi három csoportban 6 és 8 százalék közötti értéket mutat.

Összességében tehát megfogalmazható, hogy a tanulmányok alatti időszakra vonatkozóan mind a külföldön tanulmányokat végzők, mind a külföldi munkát végzők (vagyis a külföldi befektetők) aránya a munkaerőpiaci-elit csoportban volt a legmagasabb. A tanulmányok tekintetében második helyen a sikeresek szerepelnek, azonban a végzettség megszerzése előtt munkavégzés tekintetében a munkaerőpiaci-elit a felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók, majd a sikeresek követik. A következőkben a klaszterek és a külföldhöz nem kötődő egyéb tanulmányok alatti befektetések összefüggéseit vizsgáljuk.

4.4. Objektív sikeresség és tanulmányok alatti befektetések

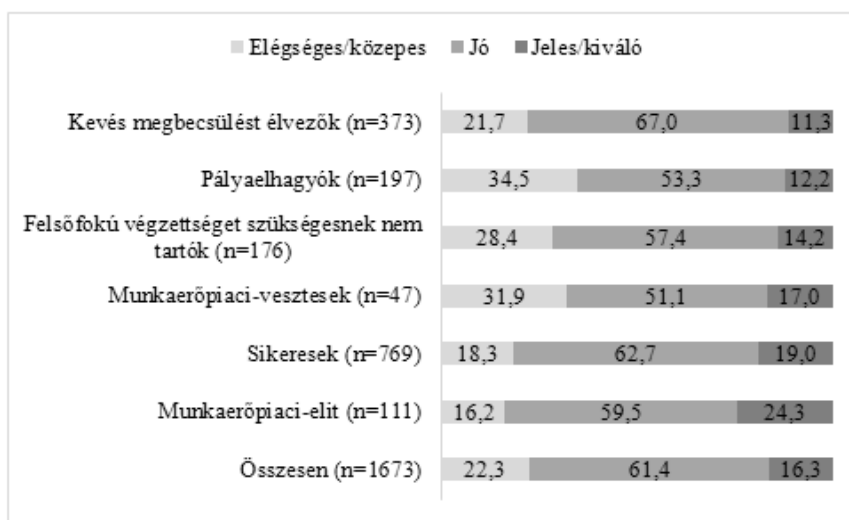
A tanulmányok alatti befektetések között – a külföldhöz kötődő változókon túl – a kérdőívben a tanulmányok alatti szakmai munka végzésére, a tanulmányok alatti nem szakmai munka végzésére valamint a tanulmányi eredményre vonatkozó kérdések említhetők. A kötelező szakmai gyakorlat végezését figyelmen kívül hagytuk, mivel az a kötelező jellege miatt nem minősíthető tanulmányok melletti extra befektetésnek. A klasztertagság és a tanulmányok alatti szakmai munka, valamint a klasztertagság és a tanulmányi eredmény között kimutatható szignifikáns kapcsolat (Khí-négyzet teszt p -értéke mindkét esetben $<0,05$), míg ugyanez a klasztertagság és a tanulmányok alatt végzett nem szakmai munka esetén nem mondható el (Khí-négyzet teszt p -értéke $>0,05$).

A klasztertagság és a tanulmányok alatt végzett szakmai (tanulmányokhoz kapcsolódó) munka kapcsolatát vizsgálva megállapítható, hogy a szakmai munkát

végzők aránya a munkaerőpiaci-elit csoportban a legmagasabb (73 százalék), második helyen pedig a sikeresek (61,1 százalék) említhetők meg. Ugyanezen arányszám a kevés megbecsülést élvezők körében már csupán 44,2 százalék, míg a többi csoportban (pályaelhagyók, felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók, munkaerőpiaci-vesztesek) ez 39 és 42 százalék közé esik.

A tanulmányi eredményhez kapcsolódó kérdésben a válaszadóknak azt kellett megítélniük, hogy átlagosan milyen eredménnyel (osztályzattal) végezték el a szakot. A Khí-négyzet teszt alkalmazásához – a megfelelő kategóriánkénti elemszámok eléréséhez – egyes osztályzatokat össze kellett vonni (4. ábra). A jeles vagy kiváló tanulmányi eredménnyel rendelkezők aránya a munkaerőpiaci-elit és a sikeresek csoportjában a legmagasabb (24,3 valamint 19 százalék), érdekes módon őket a munkaerőpiaci-vesztesek követik 17,0 százalékkal. A jeles vagy kiváló eredménnyel rendelkezők aránya a kevés megbecsülést élvezők körében a legalacsonyabb (11,3 százalék).

4. ábra Az átlagos tanulmányi eredmény megoszlása klaszterenként (%)



Forrás: saját szerkesztés

Ha a jó tanulmányi eredménnyel rendelkezők és a jeles vagy kiváló eredménnyel rendelkezők arányát együtt vesszük figyelembe, némileg módosul a rangsor. A munkaerőpiaci-elit és a sikeresek szerepelnek még mindig az élen (83,8 és 81,7 százalék), őket azonban a kevés megbecsülést élvezők követik (77,3 százalék). A legalább jó tanulmányi eredménnyel rendelkezők aránya

pedig a legalacsonyabb a munkaerőpiaci-vesztesek (68,1 százalék) és a pályaelhagyók (65,5 százalék) körében.

Összességében megfogalmazható, hogy a tanulmányok alatt szakmai (tanulmányokhoz kapcsolódó) munkát végzők aránya, és a legalább jó tanulmányi eredménnyel rendelkezők aránya a munkaerőpiaci-elit és a sikeresek körében volt a legmagasabb, amely a tanulmányok alatti befektetések sikerességét mutatja. A következőkben – a sikerességi és befektetési tényezők vizsgálatán túl – a klaszterek és szocio-demográfiai változók közötti összefüggésekre térünk rá.

4.5. Objektív sikeresség és szocio-demográfiai változók

A klaszterek estén a kitűzött kutatási célokra túl kíváncsiak voltunk arra, hogy mi jellemzi az egyes klasztereket a nem, képzési forma, a munkaviszony valamint a munkahely jellemzői szempontjából. A klasztertagság és bármely szocio-demográfiai tényező között kimutatható szignifikáns kapcsolat (Khí-négyzet tesztek p-értéke minden esetben $<0,05$).

A nem szerinti megoszlást vizsgálva összességében 32,9 százalék a férfiak válaszadók aránya, azonban ha a klasztereket vizsgáljuk, a férfiak aránya a munkaerőpiaci-elit körében meghaladja a csoport felét (56,8 százalék). A nők aránya az elemzésbe bevont válaszadók körében 67,1 százalék, ennél magasabb arányszám a munkaerőpiaci-vesztesek (72,9 százalék), a pályaelhagyók (72,7 százalék), a felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók (71,6 százalék) valamint a sikeresek (68,4 százalék) körében található.

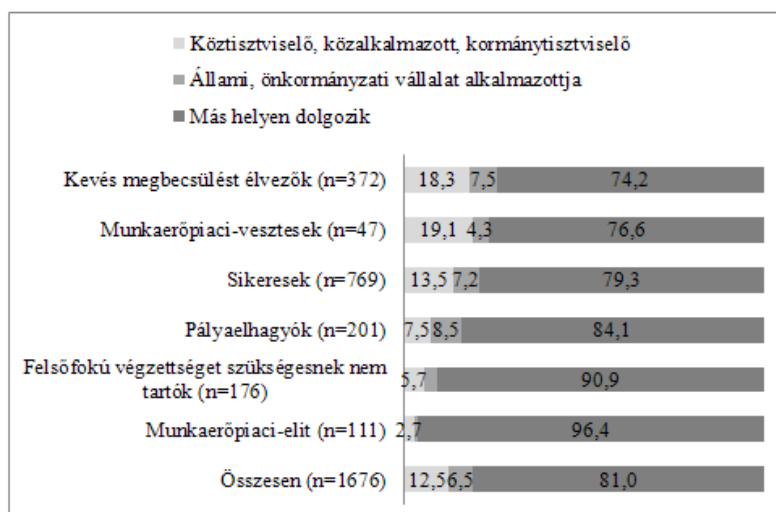
A képzési formát tekintve – szintén a Khí-négyzet teszt alkalmazhatósága végett – a Ba, BSc valamint a főiskolai képzés kategóriákat továbbá az Ma, MSc valamint a hagyományos képzés kategóriákat összevontuk. Az Ma/MSc/hagyományos képzésben részt vettek aránya 35,9 százaléknak tekinthető az elemzésbe bevont válaszadók között, ennél magasabb arányszám a munkaerőpiaci-elit (48,6 százalék), a sikeresek (41,0 százalék) valamint a kevés megbecsülést élvezők (39,8 százalék) figyelhető meg. A Ba/BSc/főiskolai képzésben részt vettek aránya összesen 64,1 százalék, ugyanez az arányszám magasabb a felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók (81,3), a pályaelhagyók (80,1 százalék) valamint a munkaerőpiaci-vesztesek (77,1 százalék) körében.

A válaszadók 28,2 százaléka rendelkezett az abszolutórium megszerzésekor főállású munkaviszonnyal, ugyanez az arányszám a munkaerőpiaci-elit és a sikeresek körében volt magasabb (49,5 valamint 40 százalék). Az abszolutórium megszerzésekor főállású munkaviszonnyal nem rendelkezők aránya 71,8 százalék, melynél magasabb arányszámmal a

pályaelhagyók (73,1 százalék), felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók (77,3 százalék), a kevés megbecsülést élvezők (95,7 százalék) körében találkozhatunk. A munkaerőpiaci-vesztesek körében pedig csak olyan válaszadók találhatók, akik az abszolútórium megszerzésekor nem rendelkeztek főállású munkaviszonnyal.

A főállású munkaviszony tekintetében az állami szférában való elhelyezkedést vizsgálva megállapítható, hogy az elemzésbe bevont válaszadók 12,5 százaléka tekinthető köztisztviselőnek, közalkalmazottnak vagy kormánytisztviselőnek, 6,5 százalék állami vagy önkormányzati vállalat alkalmazottja, további 81 százalék pedig más helyen dolgozik (5. ábra). Kiemelendő, hogy az összes válaszadóra vonatkozó arányhoz képest a köztisztviselők, közalkalmazottak, kormánytisztviselők aránya a kevés megbecsülést élvezők (18,3 százalék) és a munkaerőpiaci-vesztesek (19,1) között magasabb.

5. ábra Állami szférában való elhelyezkedés megoszlása klaszterenként (%)



Forrás: saját szerkesztés

Az állami, önkormányzati vállalatban alkalmazottként dolgozók aránya a pályaelhagyók körében (8,5 százalék) emelendő ki, valamint a más helyen dolgozók aránya a munkaerőpiaci-elit (96,4 százalék) és a felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók (90,9 százalék) magasabb az összes válaszadóra vonatkozó arányhoz képest.

A válaszadók főállású munkahelyének 6,8 százaléka külföldön található. Ez az arányszám említésre méltó a munkaerőpiaci-elit körében: a csoportba tartozók 36,9 százalékának a munkahelye külföldön található. Az összes válaszadóhoz képest magasabb a külföldi munkahely aránya a pályaelhagyók (11,4 százalék) és a felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók (13,1 százalék) körében.

A település, ahol a főállású munkahely megtalálható, az elemzésbe bevont válaszadók 57,9 százaléka esetén főváros, 22,6 százaléknál megyeszékhely vagy megyei jogú város, 19,5 százalék esetén pedig város, nagyközség vagy község. A fővárosban dolgozók aránya az összes válaszadókra vonatkozó arányhoz képest a pályaelhagyók (62,8 százalék), a sikeresek (62,8 százalék) valamint a munkaerőpiaci-elit körében (84,3 százalék) magasabb. A megyeszékhelyen, megyei jogú városban dolgozók aránya az összes válaszadóhoz képest a felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók (30,6 százalék), a kevés megbecsülést élvezők (27,8 százalék) és a munkaerőpiaci-vesztesek körében (30,2 százalék) magasabb. Továbbá a városban, nagyközségben, községben dolgozók aránya is magasabb ugyanebben a három csoportban (27,2, 24,5 valamint 23,3 százalék) az összes válaszadóra vonatkozó arányhoz (19,5 százalék) képest.

A főállású munkahely ágazatát vizsgálva – szintén a Khí-négyzet teszt alkalmazhatósága végett – az öt százaléknál alacsonyabb arányban előforduló ágazatokat egy egyéb kategóriába összevontuk. A pályaelhagyók 16,1 százaléka információ és kommunikáció ágazatban dolgozik (szemben az összes válaszadóra jellemző 9,2 százalékkal) 43,2 százalék pedig az egyéb kategóriába sorolódott (ez az összes válaszadó esetén 34,3 százalék). A felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók körében a kereskedelem, gépjárműjavítás (15,9 százalék), a szálláshely szolgáltatás, vendéglátás (11,4 százalék) és az egyéb kategória (38,6 százalék) jellemzőbb az összes válaszadóra vonatkozó arányokhoz képest (rendre 9,3, 5,4 és 34,3 százalék). A sikeresek 22,6 százaléka dolgozik pénzügyi, biztosítási ágazatban, ugyanez az arányszám az összes válaszadó körében 19,7 százalék. A kevés megbecsülést élvezők 12,4 százaléka a közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás ágazatot jelölte, szemben az összes válaszadóra jellemző 7,7 százalékkal. A munkaerőpiaci-elit körében a feldolgozóipar (15,3 százalék), az információ, kommunikáció (15,3 százalék) valamint a pénzügyi, biztosítási tevékenység (23,4 százalék) jellemzőbb (az összes válaszadó esetén ugyanezek az arányok rendre: 8,9, 9,2 és 19,7 százalék). A munkaerőpiaci-vesztesek körében pedig a feldolgozóipar (18,8 százalék), a közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás (12,5 százalék) és az egyéb kategória jellemzőbb az összes válaszadóhoz képest (rendre 8,9, 7,7 valamint 34,3 százalék).

Összegezve megfogalmazható, hogy a munkaerőpiaci-elit körében a férfiak aránya magasabb, már az abszolútórium megszerzésekor dolgoztak valamint Ma,

MSc vagy hagyományos képzésben végezték tanulmányaikat. Jellemzően külföldi és/vagy fővárosi munkahelyen, nem állami szférában dolgoznak, a munkahely ágazatát tekintve pedig az összes válaszadóhoz képest a feldolgozóipar, az információ-kommunikáció és pénzügyi szektor nagyobb arányban fordul elő. A többi klaszter tekintetében kiemelendő továbbá, hogy a kevés megbecsülést élvezők és a munkaerőpiaci-vesztesek körében az állami szférában dolgozók aránya magasabb az összes válaszadóra vonatkozó arányokhoz képest.

5. Összegzés

A tanulmányban arra kerestük a választ, hogy a munkaerő-piaci sikeresség alapján milyen csoportok különíthetők el, továbbá e csoportok hogyan ítélik meg a munkaerő-piaci helyzetüket és milyen munkaerőpiaci befektetéseket tettek meg a tanulmányaik alatt. Objektív munkaerőpiaci-sikerességi mutatók (kereset, elhelyezkedési idő, pályán való elhelyezkedés, felsőfokú végzettség szükségessége) alapján elkülöníthető a pályaelhagyók, a felsőfokú végzettséget szükségesnek nem tartók, a sikeresek, a kevés megbecsülést élvezők, a munkaerőpiaci-elit és a munkaerőpiaci-vesztesek csoportja. Az objektív módon sikerebbnek tekinthető csoportokban magasabb fokú szubjektív sikeresség (munkaerő-piaci helyzettel való elégedettség) jelenik meg az objektív módon kevésbé sikeres csoportokhoz képest, bár az elégedettek aránya mindegyik csoportban magasnak minősül. A tanulmányok alatt történő befektetéseket vizsgálva (például külföldi tanulmányok folytatása, szakmai munka végzése, jó vagy kitűnő tanulmányi eredmény) megállapítható, hogy az objektív módon sikeres klaszterek között magasabb a tanulmányok alatt extra beruházásokat végzők aránya az objektív módon kevésbé sikeresekhez viszonyítva.

Mindezek alapján érdemes a tanulmányok alatt befektetni az objektív és szubjektív sikeresség szempontjából is, bár a szubjektív sikeresség az objektív módon kevésbé sikeresnek tekinthetők körében egyaránt észlelhető. A kutatás korlátjaként említhető, hogy tanulmányok alatt történő befektetések a sikerességnek csak az egyik tényezőjét jelentik, az függ a képzési területtől és az egyéni kompetenciáktól is, amely tényezők vizsgálatára jelen tanulmány nem tért ki. További kutatási kérdésként jelenhet meg tehát az egyéni kompetenciák vizsgálata, illetve a sikeresség képzési területenként megjelenő vizsgálata is.

Felhasznált irodalom

Berde É. – Czenky K. – Györgyi Z. – Hives T. – Morvai E. – Szerepi A. (2006): *Diplomával a munkaerőpiacon*. Felsőoktatási Kutatóintézet, Budapest.

- Galasi P. (2004a): A felsőfokú végzettségű pályakezdők munkaerőpiaci sikeressége. In Fazekas K. – Varga J. (szerk.): *Munkaerőpiaci Tükör 2004*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, 110–119. o.
- Galasi P. (2004b): Valóban leértékelődtek a felsőfokú diplomák? *Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek*, 2004, 3, 1–14. o.
- Hetesi E. – Kürtösi Zs. (2008): Ki ítéli meg a felsőoktatási szolgáltatások teljesítményét és hogyan? A hallgatói elégedettség mérési modelljei, empirikus kutatási eredmények az aktív és a végzett hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 39, 6, 2–17. o.
- Hetesi E. – Kürtösi Zs. (2009): A felsőoktatás képzési teljesítményének mérési problémái. In Hetesi E. – Majó Z. – Lukovics M. (szerk.): *A szolgáltatások világa*. JATEPress, Szeged, 168–185. o.
- Kertesi G. – Köllő J. (2006a): A diplomások keresete 1992–2005-ben. In Fazekas K. – Kézdi G. (szerk.): *Munkaerőpiaci Tükör 2006*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, 80–87. o.
- Kertesi G. – Köllő J. (2006b): Felsőoktatási expanzió, „diplomás munkanélküliség” és a diplomák piaci értéke. *Közgazdasági Szemle*, 53, 3, 201–225. o.
- Kürtösi Zs. (2009): Oktatók vélemények a hallgatók elhelyezkedési esélyeiről, munkaerőpiaci felkészültségéről. *Felsőoktatási Műhely*, 3, 61–74. o.
- Kürtösi Zs. – Hetesi E. (2007): Mit ér a diploma, ha magyar? Egy magyarországi felsőoktatási intézményben végzett hallgatók munkaerőpiaci pozícióinak elemzése. *Marketing & Menedzsment*, 41, 4–5, 24–31. o.
- Polónyi I. – Timár J. (2001): *Tudásgyár vagy papírgyár?* Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Veroszta Zs. (2013): *Diplomás pályakövetési adatok 2012*. EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest.

A kompetenciafejlesztés eredményességének mérése a felsőoktatásban

Kincsesné Vajda Beáta – Farkas Gergely – Málovics Éva

A Bologna-folyamat eredményeképpen a piacképesség és az országok közötti mobilitás elősegítésére kompetencia-alapú képzési struktúrák alakultak ki a hazai felsőoktatásban, melynek részeként nagyobb hangsúly kerül a készségfejlesztésre. A kompetenciafejlesztés és az oktatási minőség monitorozásának igényét az intézmények közötti verseny tovább erősíti, megvalósítása ugyanakkor nehézkes, emiatt még hiányos.

Kutatásunk célja, hogy hosszú távon lehetővé tegye a készségfejlesztő tárgyak minőségének monitorozását, mind a célzott kompetenciák fejlődésének, mind a hallgatók által észlelt funkcionális minőség szempontjából. Ez utóbbi azért is fontos, mert a tréninges képzési forma még a hallgatók számára is szokatlan, és érdemes összehasonlítani, vajon ugyanazon dimenziók mentén értékelik-e a hagyományos, illetve a tréning-formátumú kurzusok minőségét. Ennek megfelelően kétoldalú mérési módszertant alakítottunk ki; a kompetenciafejlődés mérése az oktatás technikai, míg a hallgatók észleléseinek mérése annak funkcionális minőségét ragadja meg. Tanulmányunk e módszertant és kutatásunk első eredményeit mutatja be.

Kulcsszavak: kompetencia, tréning, felsőoktatás, szolgáltatásminőség

1. Bevezetés

A Bolognai Nyilatkozat 1999-es aláírása és az onnan induló bolognai folyamat számos változást hozott az európai, így a hazai felsőoktatás területén is. A lefektetett irányelvek mentén háromszintű oktatási struktúra alakult ki, melyet tanulmányi teljesítményen alapuló előírások határoznak meg. Az új rendszer fő céljai a felsőoktatás színvonalának magasán tartása és növelése, a képesítések elismerése, valamint az átláthatóság megteremtése. Mindezt olyan tananyagok és oktatási módszerek kialakításával kívánja elérni, amelyek „lehetővé teszik a holnap gazdaságához szükséges kompetenciák és képességek elsajátítását” (Kozenkow 2008, 218. o.). A tanulási eredmények kompetenciákban való megfogalmazása azért hasznos, mert egyrészt alkalmas egy tanulóközpontú pedagógia megalapozására, másrészt olyan nyelven fogalmazhatók meg kvalifikációk, melyeket a munka világa is ismer és elfogad (Pálvölgyi 2011). A képzési kimenetek kompetencia-szintű

meghatározása emellett kellően konkrét az egyes képzések tartalmának, szemléletmódjának kijelöléséhez, ugyanakkor nem túl szétaprózott a teljes személyiség figyelembe vételéhez (Falus 2006).

Számos előnye mellett a bolognai folyamat azonban komoly kihívásokat is tartogat a felsőoktatásban dolgozók számára, hiszen annak ellenére, hogy alapvetően transznacionális szintű vezetési-szervezési folyamat, igen mélyen érinti az intézményi, illetve tantermi szintű munkát is, az oktató-központú megközelítés helyett hallgató-központú módszereket igényelve (Biggs–Tang 2011). A felsőoktatási intézményeknek – és oktatóknak – emellett a kompetenciák értékelésének és a kompetenciafejlesztés eredményességének mérési problematikájával is szembe kell néznie (Pereira et al. 2009). Ez a felsőoktatás minőségének értékelésével is összefüggő probléma – a folyamatosan változó körülmények, valamint az intézmények közötti verseny szükségesség teszi a teljesítmény mérését, melyben a felsőoktatás minőségbiztosító rendszerei hangsúlyozzák a hallgatói tapasztalatokat is (Cuthbert 1996).

A bologna folyamatnak is köszönhető, hogy a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kara (SZTE-GTK) az elmúlt évektől kezdődően nagy hangsúlyt fektet az ún. „puha” készségek fejlesztésére, hiszen számos olyan készség szerepel a kimentí és képzési követelményekben (pl. együttműködés, vezetés, konfliktusmegoldás, problémamegoldás), melyek fejlesztéséhez speciális oktatási forma szükséges. A tantervekben ezért külön modulban szerepel a készségfejlesztés, és itt ennek megfelelően készségfejlesztő tréningek kerülnek meghirdetésre, melyek a tapasztalati tanuláson alapulnak, gyakorlatorientáltak és kiscsoportosak. A különböző típusú tréningek természetesen különböző kompetenciákra helyezik a hangsúlyt – pl. prezentációs készségek, konfliktuskezelés, kommunikáció – de vannak olyan készségek is – pl. problémamegoldás – melyek mindenhol megjelenhetnek. A tréning-jellegből adódóan a hallgatók nem vizsga keretében adnak számot tudásukról, a teljesítéshez elsősorban hiánytalan és aktív részvételük szükséges.

E módszernél igen fontos kérdés a tréninghatékonyság mérése – e pontnál kapcsolódunk össze a minőségmérés, kompetenciafejlődés mérésének problematikájával. Azért is tartottuk fontosnak e kérdés vizsgálatát, mert a tréningmódszer a hallgatók számára is új, szokatlan oktatási forma, és fontosnak tartjuk visszajelzéseiket ezzel kapcsolatban.

Legfontosabb kérdésünk tehát: hogyan határozzuk meg, és hogyan mérjük a tréninghatékonyságot, a tréningekkel kapcsolatban a hallgatók véleményét, és az oktatás minőségét? Tanulmányunkban erre a kérdésre kísérünk meg választ adni, ezzel kapcsolatos empirikus kutatásaink eddigi eredményeinek bemutatásával.

2. Kompetenciák és kompetenciafejlesztés

A kompetencia fogalmának számos megközelítése létezik. A meghatározás legkorábbi forrásaként Noam Chomsky említhető, aki gyermekek nyelvtanulása kapcsán fogalmazta meg, hogy a kompetencia az a sajátosság, amely helyzettől függetlenül, adottságokra, élettapasztalatokra és egyéb tényezőkre alapulva segíti a tanulást (Szabó 2010).

2.1. A kompetencia-alapú megközelítés

Szelestey (2005) munkájában összegzést nyújt a legismertebb kompetencia-meghatározásokról (1. táblázat).

1. táblázat Kompetencia definíciók

Amerikai Menedzsment Szövetség	Az egyén általánosítható tudása, motivációi, legbensőbb személyiségjegyei, társasági szerepei vagy képességei, készségei, amelyek egy munkakörben nyújtott kiemelkedő teljesítményhez köthetők.
C. Woodruffe (1993)	Viselkedésminták egy készlete, melyet a munkakör betöltőjének be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri feladatokat és funkciókat kompetensen lássa el.
G. O. Klemp & D. C. McLelland (1986)	A kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy munkakörben vagy szerepben nyújtott hatékony teljesítményhez.
R. E. Boyatzis (1982)	Az egyén hatékony és/vagy kiváló munkaköri teljesítményt eredményező személyiségjellemzője.
L. M. Spencer & S. M. Spencer (1993)	Az egyén olyan személyiségjellemzője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.
R. E. Quinn (1996)	Egy bizonyos feladat vagy szerep teljesítéséhez szükséges tudás és képesség.

Forrás: Szelestey (2005, 5. o.)

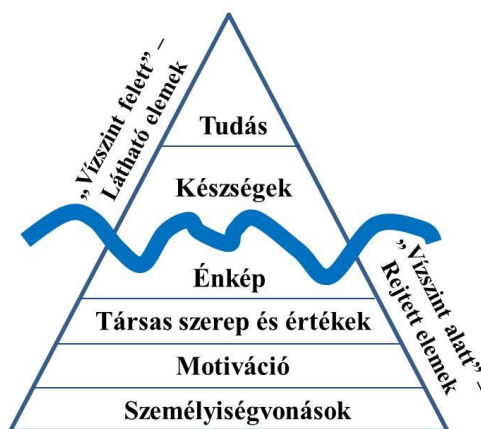
A kompetencia fogalmát az Európai Unió szervezetei is használják; szerintük az „a tudás, készségek és személyes, szociális és/vagy módszertani képességek használatának bizonyított képessége munkahelyi vagy tanulási helyzetekben a szakmai és személyes fejlődés érdekében” (EU 2008/C 111/01. sz. ajánlás). Érdemes ugyanakkor felhívni arra a figyelmet, hogy az ilyen vonatkozású szabályozások inkább úgynevezett „learning outcome”-okat, képzési kimeneteket határoznak meg, melynek alapvetően az az oka, hogy ez a kifejezés egyértelműbb módon használható, mint a kultúráktól is függően sokféleképp definiált kompetencia fogalma (Cedefop 2009). A továbbiakban ugyanakkor tanulmányunkban továbbra is a kompetencia fogalom használatával történő megközelítést folytatjuk.

A fenti definíciók egyértelműen rámutatnak arra, hogy a kompetencia olyan személyiségjellemző, vagy egyénhez köthető tényezők összessége, melyek a jó teljesítménnyel függnek össze. Sveiby (2000, in Pató 2006) ezt úgy fogalmazza meg, miszerint a kompetencia a know-how és az értelmezés együttes képessége. A szerző emellett felhívja a figyelmet arra is, hogy a kompetencia és a tudás nem azonos fogalmak: a kompetencia öt (illetve később hét) egymástól függő elemét sorolja fel, melyek közül a tudás csak az egyik:

- explicit tudás: információk megszerzésén, formális oktatáson alapul,
- készség: gyakorlati, fizikai és mentális jártasság, melyet gyakorlattal és képzéssel lehet elsajátítani; magában foglalja a szabályok ismeretét és a kommunikációs készségeket is,
- tapasztalat: múltbeli hibákra és sikerekre reflektálva jön létre,
- értékítéletek: az, amit az egyén helyesnek tart; tudatos és tudattalan szűrőként működve befolyásolják a megismerés folyamatait,
- társas hálózatok: személyes kapcsolatok megléte,
- személyiségvonások: pszichikai-fizikai jellemzők és szituációkra adott válaszok,
- motiváció: a viselkedést befolyásolja (Sveiby 1997, Pató 2006).

Szintén a kompetenciafogalom felépítését vizsgálja Spencer és Spencer (1993, in Guerrero–De los Ríos 2012), akik a napjainkban is sokat hivatkozott jéghegy- modellben ábrázolták a kompetencia összetevőit (1. ábra). E modell szerint a tudás és a képességek, készségek alkotják a jéghegy „víz feletti”, azaz érzékelhető szintjét, míg „víz alatti”, azaz rejtett tényezők az én-fogalom, a szerepek, a személyiségvonások és a motiváció. Vizsgálatunk szempontjából kiemelendők a készségek (hiszen készségfejlesztő tréningeket vizsgálunk), melyek a tevékenységben való gyakorlottság magasabb, automatikus szintjét és a teljesítőképes tudás részét képviselik. A kompetencia jéghegy-modellje arra mutat rá, hogy a kompetencia-összetevők a tudatosság különböző szintjein vannak, ezek közül a tudás és a készségek azok, amelyek könnyebben fejleszthetők, így célzott tréningek tárgyai lehetnek.

1. ábra A kompetencia-jéghegy



Forrás: Shields (2007) alapján saját szerkesztés

Szabó (2010, Goleman et al. 2003 alapján) szerint a kompetencia-fogalom szűkített felfogása azt jelenti, hogy a közepesen teljesítőt a kiválótól az érzelmi kompetenciájuk szintje különbözteti meg egymástól. Az érzelmi kompetenciát egyértelműen elkülöníti az érzelmi intelligenciától, megállapítva, hogy az olyan a genetikai adottságoktól kevésbé függő tanult készség, amely közelebb van a gyakorlati élethez; olyan személyiségvonás, amely kiemelkedő munkavégzéshez vezet. Az érzelmi kompetencia két típusát különbözteti meg: a személyes, valamint a szociális kompetenciákat, az utóbbiak közé tartoznak az olyan társas készségek, mint a kommunikáció, a konfliktuskezelés, a vezetés, az együttműködés. E megközelítés alapján az állapítható meg, hogy az SZTE-GTK készségfejlesztő tréningjei alapvetően társas készség-, így érzelmi kompetencia fejlesztő tréningnek tekinthetők.

Az Európai Unió (EU 2006) az életen át tartó tanulás céljához úgynevezett kulcskompetenciákat fogalmazott meg, melyek mindenki számára alapvetőek egy tudás alapú társadalomban. Ezek közül az egyik a szociális és állampolgári kompetencia, amely olyan személyi, interperszonális és interkulturális kompetenciákat foglal magában, amelyek képessé teszik az egyént a társadalmi és szakmai életben való hatékony részvételre, építő jellegű kommunikációra, különféle nézőpontok kifejezésére és megértésére. Kulcskompetencia továbbá a kezdeményezőkészség és vállalkozói kompetencia, amely többek között a kezdeményezőkészség, a proaktivitás, az együttműködés készségeit foglalja magában. E megközelítésben a vizsgált tréningek az említett két kulcskompetencia területére összpontosítanak.

A kompetencia-alapú oktatás irányába való elmozdulás egyértelműen összefüggésben van a munkaerőpiac igényeivel. Walther és Radcliffe (2007) igen személetes táblázatban vázolják a felsőoktatás és a munkaerőpiac közötti ún. kompetencia-rést (2. táblázat).

2. táblázat Az egyetemek és az ipar közötti kompetencia-rés

	Egyetemek	Ipar
Észlelhető különbségek	Technikai készségek oktatása	Személyiségvonások mentén történő toborzás
	Akadémiai alkalmasságot mérő tesztek	Viselkedés alapú kompetencia tesztek
	Szakértői panel-megközelítés a kívánt, széleskörű jellemzők felmérésére	Kritikus esemény-módszer alkalmazása a részletes kompetenciaprofil vizsgálatára
	A hallgatók kompetenciáinak változására fókuszál	Kompetenciák összességének meglétére fókuszál
Történelmi dimenzió	Tudományos megalapozott tudás	Gyakorlati munkahelyi készségek

Forrás: Walther–Radcliffe (2007, 42. o.)

Ahogy a szerzők megfogalmazzák, a vállalatok a diplomás fiatalok kiválasztása során igyekeznek a kompetencia-jéghegy vízfelszín alatti rétegeit megragadni, míg az egyetemi képzés annak vízfelszín feletti részeire összpontosít. Megközelítésüket igen fontosnak tartjuk, megállapításaik ugyanakkor úgy gondoljuk, korrekcióra szorulnak. A kompetencia-jéghegy vízfelszín feletti részét a tudás és a készségek alkotják. Úgy véljük, a klasszikusnak tekinthető egyetemi oktatás a tudásra alapoz, az iparági szereplők ugyanakkor a készségekre is fókuszálnak – mindkét tényező a „vízfelszín feletti”, azaz észlelhető része a kompetenciának. A választóvonal tehát sok esetben nem maga a „vízszint”, hanem még afölött található. A bolognai folyamat és az utóbbi évek változásai a felsőoktatásban a két megközelítés közeledése, a „gap” csökkenése felé vezetnek.

2.2. A készségfejlesztő tréningek hatékonyságának mérése

Az általunk vizsgált tréningek olyan kompetenciákat (illetve azok részeként készségeket) fejlesztenek (pl. konfliktuskezelés), melyek fejlődését a felsőoktatásban általában alkalmazott vizsgatípusokkal nem lehetséges felmérni. A tréninghatékonyság-mérés ugyanakkor nem csak az egyetemi számonkérési formákon belül, azokon kívül is igen problematikus. Bár Phillips már 1990-es művében megállapítja, hogy a humánerőforrás-fejlesztő programok hatékonyságmérésének lehetetlenségéről szóló vélemények inkább csak mítoszokon alapulnak, mint a valóságon, napjainkra sincs általánosan elfogadott módszere a mérésnek. További nehézség kutatásunk szempontjából, hogy bár az üzleti életben

nyújtott tréningek hatékonysága az adott vállalaton belül közvetetten mérhető például a résztvevők teljesítményértékelésével, erre az általunk vizsgált, egyetemi tréningek esetén nincs lehetőség. Ennek oka, hogy a hallgatókat csak azon szemeszter idejében tudjuk vizsgálni, amikor a tréningen részt vesznek. Így nem győződhetünk meg a tréningek hosszú távú hatásosságáról teljes bizonyossággal annak ellenére sem, hogy a később a résztvevőktől és a munkaerő-piaci szereplőktől is pozitív visszajelzések érkeznek.

A tréningek hatékonyságának mérése Leigh (2006) szerint sem egzakt tudomány; számos módon lehet értékelni azok sikerességét, attól függően, milyen típusú tréningről van szó.

Donald Kirkpatrick már 1959-ben megjelentette azóta is nagy hatású, a tréningprogramok értékeléséről szóló cikksorozatát (később erről szóló könyveit) (Kirkpatrick 1996), amelyekben e folyamat négy lépését határozza meg:

- reakció: ahogyan a tréningen résztvevők érznek a programot (a tartalmát, az időbeosztást, a tréner stb.) illetően, azaz alapvetően a résztvevők elégedettsége,
- tanulás: annak felmérése, mennyit változott a résztvevők tudása, készségei vagy attitűdjei a tréningnek köszönhetően,
- viselkedés: annak mérése, hogy hogyan változott a tréning hatására a résztvevők munkahelyi viselkedése,
- eredmények: a szervezet teljesítmény-mutatóiban bekövetkezett változás a tréning hatására.

E négy lépcső alapján látható, hogy a módszert elsősorban szervezeti tréningek értékelésére fejlesztették ki. Ezt jelzi a később ötödikként hozzájuk kapcsolt lépcsőfok is, amely a tréningköltségek megtérülését vizsgálja (Buckley–Caple 2009). Az általunk vizsgált, egyetemi hallgatóknak szóló tréningek után a harmadik szint (viselkedés) vizsgálatára korlátozott módon, míg a negyedik szint (eredmények) vizsgálatára egyáltalán nincs lehetőségünk, módszertanunk kialakítása is ehhez igazodik.

3. Módszertan

Kutatásunk alapvető célja tehát az volt, hogy felmérjük a karunkon tartott készségfejlesztő tréningek (csapatépítés, konfliktuskezelés, kommunikáció, valamint prezentációs) hatékonyságát. Mivel hasonló kutatást nem ismerünk, kutatásunk e korai szakaszának igen fontos feladata, hogy megbízható, a jövőben

folyamatosan használható módszertant alakítsunk ki. 2011-es, korábbi tréningrésztvevőkkel végzett fókuszcsoportos vizsgálatunk egyetlen releváns eredménye az volt, hogy a hallgatók alapvetően elégedettek a tréningekkel. A kvalitatív módszertan alkalmazásának igen nagy akadálya esetünkben, hogy a válaszadó hallgatók és a kutatást végzők között függőségi (hallgató-oktató) viszony van, amely a válaszadást is nagyban befolyásolhatja. Ennek következtében tértünk át az anonim módon alkalmazható kérdőíves módszerre. A kérdőíves értékelésben az utóbbi két évben az általunk használt eszköz folyamatosan változott, fejlődött. E tanulmányban a 2013-ban használt mérőeszközt és a mérések eredményeit ismertetjük. Mivel a konfliktuskezelés, illetve a csapatépítő tréning volt az, amely ez évben mindkét szemeszterben meg volt hirdetve, ezért e tanulmányban e két tréningre vonatkozó elemzésünk eredményeit közöljük.

Kérdőíves megkérdezésünkkel célunk tehát felmérni a korábbiakban ismertetett négylépcsős tréningértékelés első két lépcsőjét, azaz a résztvevők elégedettségét, egyes tényezőkkel kapcsolatos véleményét, valamint célzott tudásuk és készségeik fejlődését.

Az egyes készségek fejlődésének megragadására valamennyi tréning kapcsán az azok tematikájának és céljainak megfelelő kompetencia-listát állítottunk össze. Ilyen célzott kulcskompetenciának tekinthető pl. konfliktuskezelés tréning esetén az asszertív kommunikáció. Ezután a felvázolt kulcskompetenciák mentén 11–15 elemből álló kompetencialistát hoztunk létre, melyben mind társas készségek (pl. konfliktusmegoldó beszélgetés kezdeményezése), mind tudásra vonatkozó állítások (pl. ismeri a fontos csapatszerepeket) szerepeltek. A hallgatók összességében vett nagy létszáma miatt e kompetencialista kapcsán önértékelésükre támaszkodhattunk. Ennek megfelelően elő- illetve utókérdőívet állítottunk össze; előbbit a kitöltőknek a tréning megkezdése előtt, utóbbit a tréning elvégzése után kellett kitölteni. Mindkét kérdőívben saját magukra vonatkozóan kellett az egyes tudáselemek, vagy kompetenciák meglétét értékelni.

Ezen adatok összevetésével mérjük a kompetencia-elemek fejlődését. Mivel a két kérdőív kitöltése között legalább egy hónap telt el, úgy véljük, hogy az elő-kérdőívre való visszaemlékezés nem befolyásolhatta érdemlegesen a válaszokat, a kérdezőknek való megfelelés szerinti válaszadást. Az anonimitás biztosítása (az elő- és utókérdőívek párosításához a kérdőívektől elválasztott oldalon megadott azonosítókat alkalmaztunk, melyeket a párosítás után megsemmisítettünk) szintén ezt a célt szolgálta.

A kompetenciákra vonatkozó kérdések mellett a tréninggel, valamint a tréner stílusával, előadásmódjával, felkészültségével kapcsolatos elégedettséget is 5-fokú

skálákkal mértük. Mindezek mellett pedig az elő-kérdőívben az elvárásokkal, az utó-kérdőívben pedig a tréning megvalósulásával kapcsolatos nyitott, szövegesen megválaszolható kérdések szerepeltek, ezek elemzésére a későbbiekben fog sorkerülni; jelen tanulmány a kvantitatív eredményeket mutatja be.

Az online rendszerben kitöltött kérdőíveket az SPSS programcsomag 20.00 verziójával elemeztük.

4. Eredmények

Az általunk vizsgált 2013-as tavaszi és őszi szemeszterben a csapatépítő és a konfliktuskezelés tréning valamennyi résztvevőjétől kértük, hogy töltsék ki az elő- és utókérdőíveket. Az adatok tisztítása, a hiányos válaszokat adók kizárása után a mintánkban összesen 135 válaszadó maradt (3. táblázat).

3. táblázat A minta kurzusok- és nemek szerinti eloszlása

Tréningtípus	Férfi	Nő	Összesen
Csapatépítő	29 (36,7%)	50 (63,3%)	79 (100%)
Konfliktuskezelés	20 (35,7%)	36 (64,3%)	56 (100%)

Forrás: saját szerkesztés

Az általunk összeállított kompetencialisták validálását és a dimenzionalitás vizsgálatát faktorelemzéssel végeztük az utótesztek adatsorain, majd az egyes dimenziókhoz tartozó állítások belső konzisztenciáját is megvizsgáltuk, melyhez a Cronbach-alfa mutatót használtuk.

A főkomponens elemzés során Varimax rotálást alkalmazva kapott komponensek mind a csapatépítő, mind a konfliktuskezelés tréning kompetencialistája kapcsán megfelelt a faktorképzés kritériumainak. A csapatépítő tréning skálájának elemzésekor kapott KMO mutató (mely a változók közötti parciális korreláció mutatója és azt jelzi, hogy a változók mennyire alkalmasak faktorelemzésre) értéke 0,743, a kapott faktorok által magyarázott variancia 66%. A konfliktuskezelés tréning skálájának elemzésekor kapott hasonló adatok: KMO=0,713, 70% megmagyarázott variancia.

A kapott komponensek (4. táblázat) megbízhatósága megfelelő, azok jól értelmezhetők, és tartalmuk alapján valóban reflektálnak az egyes tréningek programjának kidolgozásakor megfogalmazott fontos célokra, kulcskompetenciákra.

4. táblázat A faktorelemzés eredménye

	Dimenzió	Az adott dimenzióba tartozó item	Faktorsúly	Chronbach Alfa
Csapatépítő tréning	Önkifejezés	Érvelni a saját véleményed mellett mások előtt	0,815	0,816
		Beszélni magadról mások előtt	0,805	
		Érzelmeket kifejezni mások előtt	0,766	
		Vezető szerepet betölteni egy csapatban	0,674	
		Határozottnak lenni	0,618	
	Együttműködés	Csapatban feladatokat megoldani	0,784	0,723
		Különböző végrehajtó szerepeket betölteni egy csapatban	0,676	
		Visszajelzést elfogadni másoktól	0,634	
		Elfogadóan viselkedni másokkal	0,584	
		Információkat átadni a csapattagoknak	0,525	
	Tudás	A csapat-kialakulás folyamatának ismerete	0,870	0,845
		Fontos csapat szerepek ismerete	0,865	
	Mások kezelése	Visszajelzést adni másoknak	0,758	0,671
		Motiválni másokat	0,650	
Konfliktuskezelés tréning	Aktivitás	Konfliktus kezelő beszélgetések kezdeményezése	0,867	0,748
		Mindenki számára előnyös megoldás keresése	0,687	
		Visszajelzést elfogadni másoktól	0,678	
	Asszertivitás	Saját szempontok melletti érvelés	0,805	0,676
		Visszajelzést adni másoknak	0,659	
		Konfliktuskezelési stílusok ismerete	0,622	
	Problémaorientáltság	A másik fél meggyőzése agresszió nélkül	0,875	0,631
		Nyugodtnak maradni feszült helyzetben	0,605	
		Konfliktus megoldó beszélgetések folytatása a megoldásra való összpontosítással	0,604	
	Aktív figyelem	Elfogadni, ha a másik félnek igaza van	0,884	0,615
		Odafigyelni a másik szempontjaira	0,739	

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: Az elemzés során egy állítás került kizárára a csapatépítő tréning kompetencialistájából, melynek tartalma: „Felelősséget vállalni”.

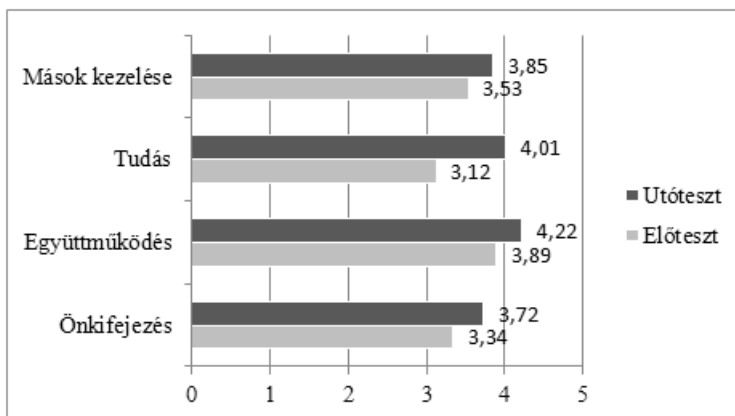
Csapatépítő tréning kapcsán ezek az alábbiak:

- önkifejezés (az egyén saját személyiségének és véleményének megjelenítése a csoportban)
- együttműködés (a csoporttagokkal történő közös munkát elősegítő jellemzők)
- tudás (a csoportműködés elméleti ismerete)
- mások kezelése (mások viselkedésére történő reflektálás).
- Konfliktuskezelés tréning esetén szintén négy dimenziót különítettük el, melyek négy kulcskompetenciához köthetők:

- aktivitás (a konfliktuskezelési folyamat során tanúsított, a megoldásra összpontosító viselkedés)
- asszertivitás (magabiztosság a helyzetre és a másik félre reflektáló rugalmassággal)
- probléma-orientáltság (a személyeskedés elkerülése, és ehelyett magára a problémára fókuszálás a konfliktusok során)
- aktív figyelem (a másik fél elfogadása).

A tréningnek köszönhető kompetenciafejlődést az elő-és utótesztek eredményeinek összehasonlításával vizsgálhatjuk. Ezért kiszámítottuk a fent bemutatott, adott dimenzióhoz tartozó állítások átlagát mind az elő, mind az utótesztben, majd az alacsony elemszám és az adatok normál eloszlásának hiánya miatt a nem parametrikus Wilcoxon-próbával vizsgáltuk, van-e szignifikáns eltérés az adott dimenzió tréning előtti és tréning utáni önértékelése között. Ennek eredménye alapján elmondható, hogy a csapatépítő tréning kapcsán valamennyi kulcskompetencia, konfliktuskezelés tréning kapcsán pedig egy kivétellel valamennyi kulcskompetencia esetén tapasztalható szignifikáns javulás. A 2. és 3. ábrák e változások mértékét is érzékeltetik.

2. ábra Kompetenciafejlődés csapatépítő tréning esetén

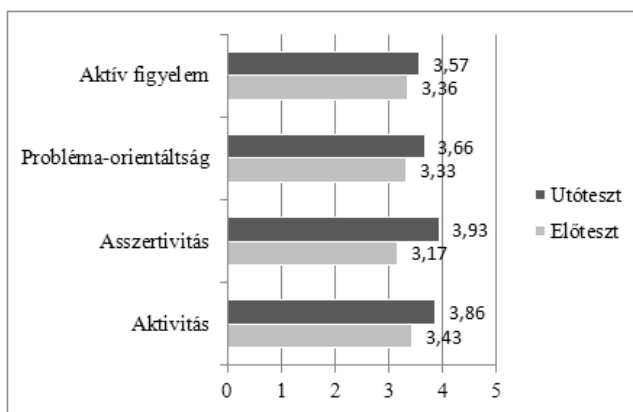


Forrás: saját szerkesztés

A csapatépítő tréning kapcsán tehát valamennyi kulcskompetencia változása statisztikailag szignifikáns ($p < 0,05$), a legnagyobb változás a tudás esetén tapasztalható (az 5 pontos skálán közel 1 pontos átlagos javulás), ami jelzi, hogy a kompetenciának valóban a tudással kapcsolatos része esetünkben is az, amely a legkönnyebben változtatható.

Hasonló eredményeket mutat a konfliktuskezelés tréning is, amelynél az „aktív figyelem” kivételével valamennyi kulcskompetencia elő- és utótesztbeli értékelései közötti különbségek statisztikailag szignifikánsak ($p < 0,05$). E tréning kapcsán az asszertív kommunikációnál figyelhető meg a legnagyobb mértékű fejlődés, amely jó visszajelzése annak, hogy az asszertivitás témakör nem csupán a célokban fogalmazódik meg, a fejlesztéséhez összeállított program valóban alkalmas erre.

3. ábra Kompetenciafejlődés konfliktuskezelés tréning esetén



Forrás: saját szerkesztés

A nemek közötti különbségeket vizsgálva megállapítható, hogy sem az elő- sem az utóteszt eredményeiben nincs szignifikáns különbség a résztvevő nők és férfiak között.

Az elégedettségi kérdések elemzésének eredménye szerint a résztvevők teljes mértékben elégedettek a tréningekkel – e tekintetben nincs szignifikáns különbség a kétféle tréning között. Mind a tréning összességében történő értékelése, mind az oktató stílusának, előadásmódjának, segítőkészségének és felkészültségének értékelése a maximumhoz közelít, az 5-fokú skálán a válaszok módusza és mediánja is 5. Úgy véljük, hogy a tréningekkel való elégedettség leginkább az azokon tapasztalt módszertani megközelítésnek: a játékos, gyakorlatorientált, kiscsoportos feladatmegoldásnak, valamint a tréningek „extern” hatásaként, az azok témájától függetlenül megjelenő csapat-összekovácsoló, ismerkedést elősegítő jellegének köszönhető.

5. Összegzés

Hosszú távra tervezett kutatásunk korai fázisában arra kerestük a választ, hogy hogyan határozható meg és mérhető a tréninghatékonyság, illetve a tréning-módszertant alkalmazó oktatás minősége. Ennek mérésére olyan empirikus módszertant alakítottuk ki, mely Kirkpatrick (1996) tréninghatékonyságot mérő folyamatának két első lépcsőjét képes megragadni:

- a reakciót, azt, ahogyan a tréningen résztvevők értékelik a programot, annak tartalmát és a tréneret, azaz alapvetően a résztvevő hallgatók elégedettségét;
- a tanulást: azaz azt, hogy mennyit változott a résztvevők tudása, készségei a tréningnek köszönhetően.

Kvantitatív eredményeink alapján az általunk mért két típusú (csapatépítő, konfliktuskezelő) tréningen részt vett hallgatók reakciója meglehetősen pozitív, szinte teljes mértékben elégedettek. Az általunk kialakított, a tréningek céljaihoz kapcsolódó kulcskompetenciákat operacionalizáló skálák elő- és utóteszték során felvett önértékelései alapján pedig megállapíthatjuk, hogy tanulás is történt: mind tudás-jellegű, mind készség-szintű kompetenciáik is fejlődtek a hallgatóknak.

Eredményeink összességében tehát azt jelzik, hogy lehetséges egy egyetemi kurzusként meghirdetett, blokkosított háromnapos tréning során egyes készségek fejlesztése, még egy 20 fős, tehát viszonylag nagy létszámú csoportban is. A nagyobb mértékű változáshoz ugyanakkor vélhetően hosszabb, több alkalmas, illetve az egyéni visszacsatolást és differenciálást jobban lehetővé tevő, kisebb létszámú keretek szükségesek. A szignifikáns kompetenciaváltozás, valamint a nagyfokú elégedettség alapján ugyanakkor elmondható, hogy a tréningek a hallgatók igényeit nagymértékben kielégítő módon fejlesztik a későbbi szakmájukban is fontosnak tekinthető társas kompetenciáikat.

A tréningek hatékonyságának teljes körű felmérése ugyanakkor kvalitatív méréssel kiegészítve lehet igazán hiteles. Emiatt már korai kutatásunkban alkalmaztunk narratív, illetve nyílt kérdéses módszertant is, ezek eredményeinek elemzése azonban még hátra van. A jövőben a skálák további fejlesztésére, a kulcskompetenciák tovább részletezett operacionalizálására is sor kerül.

Felhasznált irodalom

- Biggs, J. – Tang, C. (2011): *Teaching for Quality Learning at University (fourth edition)*. Open University Press, Berkshire.
- Buckley, R. – Caple, J. (2009): *The Theory & Practice of Training (sixth edition)*. Kogan Page, London.
- Cedefop (2009): *The shift to learning outcomes. Policies and practices in Europe*. Cedefop Reference Series, 72, Luxembourg.
- Cuthbert, P. F. (1996): Managing service quality in HE: is SERVQUAL the answer? Part 1. *Managing Service Quality*, 6, 2, pp. 11–16.
- EU (2006): Az Európai Parlament és a Tanács ajánlása az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról. *Az Európai Unió Hivatalos Lapja*, 2006, 962, L394/10-18.
- EU (2008): Európai Parlament és Tanács ajánlása az egész életen át tartó tanulás Európai Képesítési Keretrendszerének létrehozásáról. *Az Európai Unió Hivatalos Lapja* 2008, 5, 6, C111/1–7.
- Falus I. (2006): A kompetencia fogalma és a kompetencia alapú tervezés tervezése. *Társadalom és Gazdaság*, 28, 2, 173–182. o.
- Guerrero, D. – De los Ríos, I. (2012): Professional competences: a classification of international models. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 46, pp. 1290–1296.
- Kirkpatrick, D. (1996): Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model. *Training&Development*, 50, 1, pp. 54–59.
- Kozenkow J. (2008): A Bologna-folyamat 2010 után. Az európai felsőoktatás, mint globális közjószág. *Köz-gazdaság Tudományos Füzetek*, 3, 4, 217–222. o.
- Leigh, D. (2006): *The Group Trainer's Handbook. Designing and Delivering Trainings for Groups (third edition)*. Kogan Page, London.
- Pálvölgyi K. (2011): *Kompetencia: híd a felsőoktatás és a munka világa között*. Előadás, Magyar Tudomány Ünnepe rendezvénysorozat, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, 2011. november 18.
- Pató Gáborné Szücs B. (2006): *Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben*. Doktori értekezés, Pannon Egyetem, Szervezési és Vezetési Tanszék, Veszprém.
- Pereira, A. – Oliveira, I. – Tinoca, L. – Amante, L. – Jesus Relvas, M. – Carmo Teixeira Pinto, M. – Moreira, D. (2009): Evaluating continuous assessment quality in competence-based education online: the case of the e-folio. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*, 2009/II: <http://www.eurodl.org/?p=archives&year=2009&halfyear=2&article=373>.
- Phillips, J. J. (1990): *Handbook of Training Evaluation and measurement methods (third edition)*. Routledge, London.
- Shields, J. (2007): *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Szabó Sz. (2010): *Kompetenciák a gyakorlatban hallgatói és munkáltatói szemmel*. ZSKF TTK füzetek, 8, L'Harmattan Kiadó, Budapest.

- Szelestey J (2005): *Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere*. Kézirat, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
<http://erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteKompetencia.pdf>, Letöltve: 2014. jan. 10.
- Walther, J. – Radcliffe, D. F. (2007): The competence dilemma in engineering education: Moving beyond simple graduate attribute mapping. *Australian Journal of Engineering Education*, 13, 1, pp. 41–51.

Egyetem-menedzsment kihívások a szervezetfejlesztést illetően

Király Ágnes

Egy vezetőnek számos módszer áll rendelkezésére, hogy fejlessze az irányítása alá tartozó szervezetet. Nem mindegy, hogy a szervezet mely elemeit kívánja elsősorban fejleszteni, azonban a beavatkozásoknak vannak tovagyűrűző hatásai. Amikor a felsőoktatási intézmények élén álló vezetők a szervezetfejlesztés módszertanához fordulnak segítségért, nem minden esetben mérlegelik azokat a szervezeti feltételeket, amelyek ennek a módszernek a sikerességéhez szükségesek lennének. Egyrészt, mert nem is tudjuk pontosan, hogy melyek ezek a szervezeti tényezők, amelyek befolyásoló hatással bírnak, másrészt, mert ehhez egy előzetes felmérésre, szervezeti önértékelésre lenne szükség. Tanulmányomban megfogalmazom azokat a kritikus döntési pontokat, amelyekre az egyetem-menedzsmentnek kiemelt figyelmet kell fordítania a szervezetfejlesztési beavatkozások szükségessége és végrehajtása kapcsán.

Kulcsszavak: szervezetfejlesztés, döntéstudomány, felsőoktatás, egyetem-menedzsment

1. A szervezetfejlesztés hagyományos és modern értelmezései

A szervezetfejlesztés gyökerei az 1940-es évekre vezethetők vissza, amikor egy – Kurt Lewin vezette – kutatócsoport a T-csoportokkal (Basic Skill Training Groups) kísérletezett (French–Bell 2000). A kisméretű, strukturálatlan csoportokon belül a résztvevők saját tapasztalataik alapján értették meg a csoportok viselkedésének számos aspektusát. A T-csoportokat létrehozó kutatók minden alkalommal megvitatták maguk között a végbement folyamatokat, majd a résztvevők kérésére őket is bevonták az értékelő folyamatba. Ez a visszacsatolás komoly tanulási forrást jelentett (French–Bell 2000).

A szervezetfejlesztés (röv. OD = organisational development) egy tervezett változtatási folyamat, amelynek segítségével a szervezet teljesítményének növelését a szervezeti tagok fejlesztésén keresztül érik el. Ebből a tervezettségből következően az OD-t hagyományosan inkrementális változtatásnak tartják (Dunphy–Stace 1988).

A változási folyamatot tanácsadó, a változás ügynöke segítségével hajtják végre – azonban a tanácsadó szerepe nem korlátozódik a felmerülő problémák megoldására, sokkal inkább a szervezeti képességek (problémafeltáró, -megoldó

képesség) fejlesztése a célja. Így a szervezet képes lesz hosszú távon, a tanácsadó segítségével nélkül is teljesítménynyomozásra (Harvey–Millet 1999). Az OD szemléletben a szervezetek komplex társas rendszerek, amelyekben a változásoknak szükségszerűen szervezeti szintűeknek kell lenni (Cummings–Worley 2009). Az egyének a szervezeten belül számos csoport tagjai – informális csoportokon keresztül az osztályokig és a munkacsoportokig. Ezek a csoportok kölcsönhatásban állnak egymással, gyakran kölcsönös függőség is jellemzi őket (Harvey–Millet 1999).

A szervezetfejlesztés fejlődéstörténetét French és Bell (2000), illetve Grievess és Redman (1999) részletesen kifejtették. A következőkben elemzünk három olyan szervezetfejlesztés definíciót, amelyek irányváltatást eredményeztek a szervezetfejlesztés terén (vagy a már végbement irányváltás nyomán születtek).

Az egyik legelterjedtebb definíció Beckhard nevéhez kötődik, amely szerint a szervezetfejlesztés egy tervezett, teljes szervezetre kiterjedő, felülről irányított tevékenység, amely a szervezeti hatékonyságot és egészséget növeli a szervezeti folyamatokat érintő tervezett intervenciókon keresztül, magatartástudományi eredmények felhasználásával (Beckhard 2006). Részletesen ez a következőket jelenti (Beckhard 2006):

1. *Tervezett változtatási törekvés.* Egy szervezetfejlesztési program a szervezet szisztematikus diagnózisát, a fejlesztésre irányuló stratégiai terv kidolgozását és a végrehajtáshoz szükséges erőforrások mozgósítását foglalja magában.
2. *Teljes „rendszerre” vonatkozik.* Ez alatt nem feltétlenül a teljes szervezet értendő, a szervezetfejlesztés vonatkozhat akár egy autonóm szervezeti egységre is, a lényeg, hogy alanya egy önálló rendszer, amely szabadon meghatározhatja saját terveit a jövőre nézve, természetesen a vonatkozó környezeti korlátok figyelembe vételével.
3. *Felülről vezérelt.* A felső vezetésnek személyes befektetéseket kell tenni, elkötelezettségét ki kell fejezni a program eredményét illetően. Aktívan részt kell vállalnia a szervezetfejlesztési program irányításában.
4. *Célja a szervezeti hatékonyság és egészség növelése.* Beckhard (2006) tíz pontban foglalja össze a hatékony szervezet jellemzőit, figyelembe véve a szervezetek önmegújító képességét, a szervezeti alkalmazkodóképességet, az autonómiára és problémamegoldó képességre, az együttműködő készségre és szervezeti rugalmasságra vonatkozó szervezeti kritériumokat.
5. *Tervezett intervenciókon keresztül éri el a célját magatartástudományi eredmények felhasználásával.*

A szervezetfejlesztés tehát *a szervezet jelenlegi működési folyamatainak, normáinak és értékeinek a vizsgálatával kezdődik*, és alternatív működési módok után kutat. Az intervenciók a magatartástudomány eredményeire építenek, és olyan szervezeti folyamatokat érintenek, mint az egyéni motiváció, hatalom, kommunikáció, érzékelés, kulturális normák, probléma-megoldás, célkitűzés, interperszonális kapcsolatok, csoportközi kapcsolatok és konfliktuskezelés.

French és Bell (2000) definíciója szerint a szervezetfejlesztés egy hosszú távú, felsővezetés által támogatott erőfeszítés, amelynek célja *a szervezet jövőképkeltő, felhatalmazó, tanuló és problémamegoldó képességének és folyamatainak fejlesztése* a szervezeti kultúra folyamatos, együttműködő fejlesztésén keresztül – külön hangsúlyt fektetve a munkacsoportok és más csoportkonfigurációk kultúrájára – a tanácsadó-facilitátor szerepek és az alkalmazott magatartástudomány eredményeinek (beleértve az akciókutatást) felhasználásával. Felértékelődik a szervezeti kultúra és a csoportok szerepe, illetve a hozzájuk kapcsolódó intervenciókhoz konkrét módszertant is rendelt a szerző. A szervezetfejlesztés célja ebben az esetben tehát a szervezet felkészítése a környezeti változásokra (adaptivitás) a szervezeti képességek előzetes fejlesztésén keresztül. Reeves és Deimler (2011) azonosított négy olyan szervezeti képességet, amely támogatja az új környezethez történő gyors alkalmazkodást:

- A változás első jeleinek felismerése és az azokra történő reagálás.
- Gyakori és gyors változtatás – nem csak a termékek és szolgáltatások terén, hanem az üzleti modellek, folyamatok és stratégiák terén is.
- A komplex érdekhordozói hálózat kezelése.
- Az alkalmazottak és partnerek motiválásának képessége.

A változások kezelése során a jövőképkeltés tehát elengedhetetlen része a szervezeti működésnek, French és Bell (2000) szervezetfejlesztés definíciója ezt erősíti meg.

Egy újabb szemponttal bővítve fogalmazta meg a szervezetfejlesztés lényegét a Stephens–Russell (2004) szerzőpáros, akik szerint a szervezetfejlesztés egy *folyamatos, a szervezeti tagok által alaposan megtervezett erőfeszítés*, amelynek célja a szervezeti működés fejlesztése, az érdekhordozói csoportok kiszolgálásának jobbá tétele, a szervezeti küldetés teljesítésének és a jövőképhez való közeledésének az elérése. (Stephens–Russell 2004) Tovább árnyalja a képet tehát a harmadik meghatározás, amelyben explicit módon megjelennek az érdekhordozói csoportok is, illetve kiemelt szerephez jut a szervezeti változtatást megelőző tervezési fázis.

A szervezetfejlesztés fejlődése a mai napig tart, és míg a szerzők többsége a mainstreambe tartozó hagyományos értelmezéseket veszi alapul, és gyakorlati kutatások segítségével finomítja őket és alkotja meg a saját megközelítését, akadnak olyan kutatók is, akik megkérdőjelezzik az Egyesült Államokból kiindult teória hagyományos értelmezéseit. Közülük két szerzőt és a hozzájuk tartozó elméleteket emelek ki.

Trebesch elkülöníti egymástól az Egyesült Államok és Európa szervezetfejlesztési gyakorlatát (Trebesch 1981). Gyűjteményes kötetében ugyan nem vállalja fel, hogy egységes szervezetfejlesztés definíciót határoz meg az európai környezeti feltételeknek megfelelően, de bemutatja számos szerző egyedi hozzájárulását a területhez. Annak ellenére, hogy hangsúlyozza, hogy Európa jelentős mértékben eltér szociokulturális téren az Egyesült Államoktól, ezáltal az ott kidolgozott módszertan csak részben vagy módosított formában adaptálható Európában, nem támasztja alá vizsgálati eredményekkel feltételezéseit. Számos európai gyakorlatot, példát bemutat, de nem tér ki azok jellegzetességeire, európai mivoltukat kiemelő sajátosságaikra.

A Marshak-Grant szerzőpáros szerint nem mérvadóak a szervezetfejlesztés hagyományos értelmezései, mivel új értékek jelentek meg a szervezetfejlesztésben (Marshak 2005, Marshak–Grant 2008). Marshak–Grant (2008) szerint a klasszikus szervezetfejlesztés egy erős pozitívista orientációval rendelkezett, amely azon alapult, hogy a szervezeti környezet (mind külső, mind belső) megfelelő módszerekkel – úgymint akciókutatás, felmérések, adatbázis-alapú elemzések – feltérképezhető és megismerhető, ezáltal befolyásolható is. Megfogalmazta a szervezetek változásvezetésének konstruktivista megközelítését, amely szerint a szervezetek nem objektíven adott valóságok, hanem a szervezeti tagok interakciójának, konstrukciójának eredményei.

Ebből következően a sikeres változtatás feltétele annak megértése, hogy hogyan hozzuk létre a szervezeti valóságot. Tehát a szervezetfejlesztés alapfeltétele, hogy tudjuk, hogyan lehet létrehozni, fenntartani és megváltoztatni azokat az írott és íratlan szabályokat, amelyek biztosítják a szervezeti működést. Ennek érdekében pedig komoly szervezeti diagnózisra és tervezésre van szükség.

2. A szervezetfejlesztés bevezető fázisa

A szervezeti változás egy folyamat, amely során egy korábbi egyensúlyi állapotból a szervezet egy új egyensúlyi állapotba kerül – a „kiolvasztás – változtatás – visszafagyasztás” fázisain keresztül (Lewin 1947). A szervezeti változtatások esetében három lépésen kell keresztül menni: a jövőbeli állapot felvázolásával a szervezet meghatározza, hogy tagjai hová akarnak eljutni, ezáltal világos jövőképet

fogalmaz meg. A jelenlegi állapot feltérképezésével felméri a szervezet, hogy jelenleg hol áll. A hagyományos értelemben vett változtatás az átmeneti állapotban következik be, amikor részletesen meghatározásra kerül, hogyan jut el a szervezet a jelenlegiből a jövőbeli állapotba (intervenciók). Ezt viszont a jelenlegi állapot pontos ismerete és a jövőbeli célok felvázolása nélkül nem lehet megtenni.

2.1. Jövőkép-alkotás

Már a kezdetektől fogva egyetértésnek kell lennie abban, hogy merre tart a szervezet, mit akar elérni, milyen értékeket képvisel és milyen eljárásokat tart célravezetőnek. Megegyezésre kell jutni a szervezet feladatát vagy jövőképét illetően: ehhez fel kell vázolni a jövő egy pontjában elképzelt működést, és a hozzá vezető közbenső célokat is meg kell határozni. Általánosságban a jövőbeli állapot a szervezet értékeinek és elképzeléseinek megfogalmazása, emellett pedig – operatív szinten – a jelenlegi helyzet problémáinak feltérképezése. Egy jövőkép akkor megfelelő, ha a jelenből kiindulva vázol fel egy ideális jövőt, azaz belülről merít, de kívülrre fókuszál (McLean 2006). A szervezeti képességek (erősségek, gyengeségek) jelentik az alapját – ugyanakkor nem szűkül le csupán a szervezeti diagnózisra. A jövőképalakítás során komoly szerephez jutnak az érdekhordozói csoportok, a felmerülő érdekellentéteket nyíltan kezelni szükséges – a szervezet jövőképének meghatározása az egyén, csoport, csoportközi és szervezeti szinten is komoly ártértékelést kíván (Stephens–Russel 2004). Nem könnyű, de nem is lehetetlen olyan jövőképet megfogalmazni, amely minden érintett számára elfogadható és ösztönzően hat.

2.2. Helyzetelemzés (szervezeti diagnózis)

A jövőkép megfogalmazásával párhuzamosan fel kell mérni a szervezet jelenlegi helyzetét. A jelenlegi állapot elemzése három szakaszból áll: a külső és belső kontextus vizsgálata, az adatgyűjtés és a részvételre való ösztönzés (Cummings–Worley 2009). Elsődleges célja, hogy adatokat szolgáltatson a vezetőség és az OD tanácsadó számára, és alapul szolgáljon a későbbi OD intervenciók körének meghatározásához. Az OD tanácsadó ebben a fázisban kap átfogó képet a szervezet helyzetéről, hogy pontosan milyen problémákat kell szembenéznie és melyek azok a szervezeti tényezők, amelyek segítségével az OD beavatkozások sikeresen véghezvihetők. Ebben a fázisban derül fény arra is, hogy mekkora mozgásteret enged a szervezet a változtatásoknak (mennyre rugalmas), azaz kulturális, gazdasági téren, illetve az emberi erőforrások terén milyen változtatások vihetők keresztül és ültethetők be fenntartható módon a szervezeti gyakorlatba (Foster 2013).

A várható problémák és lehetőségek pontos diagnózisa a változás és fejlődés fontos feltétele. Az adatok kielemezés és értékelés után válnak a szervezet számára értékes tudássá (Davenport–Prusak 2001). Célszerű az értékelést szervezeten belül elvégezni, mivel ebben a fázisban válik megkérdőjelezhetővé a korábbi normarendszer és értékrend. Ennél a pontnál kezd kialakulni a változás melletti elkötelezettség, azaz gondolkodásmódban és viselkedésben szervezeti szinten is megindulhat a változás. Tehát nemcsak a szervezetnek a feladatok szintjén való változási képességét kell felmérni, hanem a változás iránti emocionális felkészültséget, a meglévő kapcsolatok minőségét, és az új munkamódszerek iránti várható elkötelezettséget is.

Noolan (2006) átfogóan definiálta a szervezeti diagnózist: A szervezeti diagnózis egy kollaboratív folyamat a szervezeti tagok és a változás ügynöke között, amelybe beletartozik a releváns információ gyűjtése, rendszerezése és az adatokról való visszajelzés az ügyfél rendszeréhez oly módon, amely utat mutat, energetizál és elkötelezettséget vált ki az akciótervezés mellett. A szervezeti diagnózis meghatározza „azt, ami van” és „azt, ami lehetne”, utakat keres a kettő közötti szakadék áthidalására. A későbbi intervenciók alapjait jelenti (Noolan 2006, p. 193.).

A diagnózis fázis célja, hogy a szervezeti érdekhordozókat összekapcsolják a változási folyamattal és elkötelezetté tegyék iránta. Szem előtt kell tartani, hogy a diagnózis fázisa része az OD ciklusnak és ezáltal több, mint csupán adatgyűjtési lépés, ez egy olyan folyamat, amelyet szándékosan úgy terveztek, hogy kiváltsa az érdekeltekből a jelenlegi állapotok megkérdőjelezését és gondolkodásra készítse őket a lehetséges jövővel kapcsolatban. A diagnózis fázisában az alábbi kulcskérdésekre keres választ a szervezet (Foster 2013):

- Milyen adatokra van szükség a szervezetfejlesztési programhoz?
- Milyen módszereket és folyamatokat kell alkalmazni az adatgyűjtéshez?
- Milyen szervezeti politika és hatalmi kontroll befolyásolja a diagnózis kivitelezésének módját?
- Milyen erőforrások szükségesek az adatgyűjtéshez?
- Mennyi időt és más erőforrást hajlandó a szervezet ráfordítani a diagnózisra?
- Milyen adatok szükségesek a szervezeti döntéshozatali és akciótervezési folyamat támogatásához?
- Ki birtokolja ezeket az adatokat?
- Ki fogja elemezni az összegyűjtött adatokat?
- Kinek kell visszajelzést kapnia a diagnosztikus beavatkozásokról?
- Az adatgyűjtés után milyen javítások szükségesek a javasolt szervezetfejlesztési programban?

A szervezetfejlesztési tanácsadó számára fontos, hogy aktuális és releváns adatokkal rendelkezzen a szervezetről, így képes legyen annak főbb működési kérdéseiről diagnózist felállítani. Különböző szervezetek esetén az adatgyűjtés kiterjedése és folyamata, illetve maga a diagnosztikus fázis is nagymértékben eltérő lehet (Cummings–Worley 2009). Alapvetően a diagnózis egy helyzetleírás a szervezet jelenlegi működéséről, különös tekintettel a nem megfelelően funkcionáló részekre, valamint információval szolgál a változási intervenciók tervezéséhez. Az adatgyűjtésnek számos módszere létezik, mindegyiknek megvannak az előnyei és a hátrányai. Az adatelemzés során a következőkre kell kiemelt figyelmet fordítani (Foster 2013):

- az egyéni értelmezések során észlelt hasonlóságok és különbségek, különös tekintettel a célokra és a szerepekre
- a nyilvános és magánbeszélgetések eltérései a lényeges kérdésekben – a „tabutémák”
- az okok és a tünetek megkülönböztetése
- a legfontosabb (kritikus) területek, kérdések azonosítása

3. Szervezetfejlesztési intervenciók

Mára a szervezetfejlesztés ernyőfogalommá vált, amely számos változtatási programot és technikát foglal magába (Harvey–Millet 1999), abban azonban nincs egyetértés a kutatók között, hogy mely programok és technikák tartoznak ide (Cummings–Worley 2009). Több szerző is megfogalmazta, hogy a szervezetfejlesztés az elmélet fejlesztésével szemben előnyben részesítette az eszköztár és a technika fejlődését, így túlságosan eszköz- és technikaorientálttá vált (pl. Bunker et al. 2004).

Külön kell választani a szervezetfejlesztést mint elméleti megközelítést és keretrendszert, illetve a szervezetfejlesztési intervenciókat, amelyek kiterjednek az egyéni hatékonyságot fejleszteni célzó, a csoport- és csoportközi kapcsolatokkal foglalkozó és a teljes szervezetet érintő beavatkozásokra. Az intervenciók egy csoportja feladatokra fókuszál (tartalomorientált), míg mások folyamatokra fókuszálnak (folyamatközpontú). Más csoportosítás szerint – a megcélzott szervezeti terület alapján – lehetnek az intervenciók pl. kulturális normák megváltoztatását célzó intervenciók, kommunikációs folyamat javítása érdekében tett beavatkozások, konfliktuskezelési készséget vagy egyéb készségeket fejleszteni kívánó intervenciók (French–Bell 2000).

Tehát maguk az intervenciók könnyen körülhatárolhatóak, hiszen esetükben egy-egy konkrét szervezeti beavatkozásról van szó, amelynek – mint egy

szervezetfejlesztési projektnek – van kezdőpontja és végpontja. Részben ezzel is magyarázható, hogy a szervezetfejlesztés elmélete gyakorlattá vált, mivel fókusza az utóbbi időben leszűkült a szervezetfejlesztési intervenciókra. Jó esetben érvényesül a szervezetfejlesztési intervenciók kapcsán is a folyamat- és rendszerszemlélet, így ezen beavatkozások nem elkülönült egységekként, hanem szoros kölcsönös függőségi rendszerben, egymásra támaszkodva, egy ciklikus folyamatot alkotva valósulnak meg a szervezetben.

Cummings–Worley (2009) könyvükben meghatározzák azokat a szervezeti kérdésköröket, amelyekhez a legfontosabb szervezetfejlesztési intervenciók kapcsolódnak:

- Stratégiai kérdések: funkciók, termékek, szolgáltatások, piacok; versenyelőny szerzése; környezeti kapcsolódások (nyílt rendszer); alapvető értékek, amelyek meghatározzák a szervezeti működést.
- Technológiai/strukturális kérdések: munkamegosztás; koordináció; termékek és szolgáltatások előállítása; munkatervezés.
- Emberi erőforrás-kérdések: toborzás-kiválasztás; célkitűzések és jutalmazás; karriertervezés.
- Szervezeti folyamatok kérdései: kommunikáció; problémamegoldás; döntéshozatal; együttműködés; vezetés (hogyan).

4. A szervezetfejlesztés sikeréhez és kudarcához vezető okok

McLean (2006) összegyűjtötte azokat a tipikus szituációkat, amelyekben a szervezetfejlesztés lehet a szervezeti problémákra a célravezető megoldás. A vezetésnek fel kell ismernie, hogy a megoldásra váró probléma valóban a szervezetfejlesztés módszertanával oldható-e meg. Ez a felsorolás nem teljes, viszont kiindulópontként szolgálhat azon szervezeti feltételek megállapításához, amelyek szükségesek a szervezetfejlesztés módszertanának sikeres alkalmazásához. Tehát érdemes a szervezetfejlesztést fontolóra venni a következő helyzetekben (McLean 2006):

- Ha a szervezet nem tudja megvalósítani a céljait (szolgáltatás vagy termék, minőség, hatékonyság vagy nyereségesség terén).
- A környezeti változásokhoz való alkalmazkodás elősegítése érdekében (rugalmasság, tendenciák előrejelzése, proaktivitás).
- Új technológiák, új munkamódszerek bevezetésekor (szerkezeti, rendszer- és attitűdbeli változtatások).

- Új szervezeti egységek létrehozásakor (új vezetői struktúrák, működési rendszerek).
- A szervezet küldetésének megváltozása vagy jövőképének megalkotása.
- A funkcionális struktúra összehangolt működtetése egy közös cél érdekében.
- Stratégiai terv kialakítása a döntéshozatali folyamatról.
- Konfliktuskezelés az egyének, csoportok, szervezeti egységek között.
- Együttműködő környezet kialakítása, amely támogatja a szervezet hatékony és eredményes működését.
- A szervezet céljaival összhangban lévő jutalmazási rendszer kialakítása.

Érdekes a helyes problémaértelmezés után megvizsgálni azokat a helyzeteket is, amelyek szervezeti hiányosságok miatt a szervezetfejlesztési programok sikertelenségéhez vezettek (Hamlin et al. 2001):

- A szervezeti tagok célként tekintenek a változásra, egy jövőbeli állapotként, nem pedig folyamatként értelmezik azt.
- Nincs világos jövőkép, hiányoznak a rövid és hosszú távú célok.
- Korábbi (rosszul kezelt) szervezetfejlesztési programok kudarca alááshatja a bizalmat az új programmal szemben, így ellenállást válthat ki vagy szkepticizmushoz vezethet.
- Megelőző lépések hiánya – nem készítik fel az érintetteket a változásra, így áldozatként élik meg és nem a folyamat aktív szereplőjeként a szervezetfejlesztést.
- A változtatás nem megfelelő kommunikációja (késleltetett információáramlás).
- A szervezetfejlesztés nem terjed ki egy rendszerre, csak egyes elemeit érinti, ezáltal figyelmen kívül hagyják a szervezeti tényezők kölcsönös összekapcsolódását, függőségét.

Hamlin et al. (2001) emellett megfogalmazta azokat a tényezőket is, amelyek vezetői hiányosságokból eredően vezettek a szervezetfejlesztési intervenciók kudarcához:

- A vezetők nem ismerték a szervezetfejlesztés alapelveit.
- A vezetők gyors és egyszerű megoldásokat választottak a teljes szervezeti átalakítás helyett (quick fix solutions).

- A vezetők nem ismerték el a szervezetfejlesztés vezetői és kulturális aspektusait és beágyazottságát.
- A vezetők nem voltak tekintettel az emberi erőforrás meghatározó szerepére a szervezeti folyamatokat illetően.

Ezen tényezőkön kívül természetes még számos egyéb ok befolyásolhatja a szervezetfejlesztési intervenciók sikerességét, például a szervezetfejlesztési tanácsadó kompetenciái, ezekre itt most nem térek ki.

A szervezetfejlesztés definíciójából adódóan, illetve gyakorlatias megközelítéséből fakadóan empirikus eredmények alapján több olyan jellemzővel is rendelkezik, amelyek előre determinálhatják az intervenciók sikerességét. Ide tartozik, hogy a szervezetfejlesztés egy felülről szerveződő változtatási kezdeményezés, vagy, hogy nem minden szervezeti probléma esetén jelent megoldást. Valószínűsíthető tehát, hogy nem minden szervezet esetén (és biztosan nem minden típusú problémára) megvalósítható. Ha a szervezeti jellemzőket vesszük alapul a szervezetek kategorizálására, vajon meghatározható-e azon szervezetfejlesztési intervenciók köre, amelyek az egyes kategóriák esetén sikeresek lehetnek? Okozhatja-e egy szervezetfejlesztés kudarcát adott esetben az, hogy a szervezetfejlesztési programon kívül milyen jellemzőkkel bír a szervezet és ezt tagjai hogyan érzékelik? Hipotézisem alapján a felsőoktatási intézmények tipizálása segítségével – ha nem is teljes mértékben – meghatározhatóak a korábbiakban bemutatott szervezeti kérdéskörök, így felmérhetővé válik, hogy az egyes egyetem típusok esetén milyen szervezetfejlesztési intervenciók valósíthatóak meg, illetve van-e olyan szervezeti jellemző, amely alkalmassá teszi a szervezetet a szervezetfejlesztés sikeres lefolytatására.

A szervezetfejlesztés (Organizational Development – OD) az 1950-es évek óta része a profitorientált vállalati gyakorlatban a szervezeti változásmenedzsment eszköztárnak. A nyolcvanas évektől kezdve napjainkig számos olyan tanulmány jelent meg, amelyben felsőoktatási intézmények keretein belül valósítottak meg szervezetfejlesztést, tekintettel vagy tekintet nélkül az eltérő szervezeti és környezeti tényezőkre.

5. Eltérő szervezeti környezet: szervezetfejlesztési intervenciók a felsőoktatásban

Farkas és Dobrai (2012) megállapították, hogy a felsőoktatási intézmények szerepe, struktúrája és feladata az utóbbi időszakban nagymértékű változáson ment keresztül. A felsőoktatási intézmények döntéshozatali mechanizmusai komplexek, az érdekérvényesítő erő megoszlik (Kováts 2009). Annak érdekében, hogy a felsőoktatási intézmények működési mechanizmusairól pontos képet kapjunk, célszerű a metaforák

használatához fordulni – így összesűríthető és kifejezhető egy-egy szervezettípus a releváns szervezeti tényezők azonosítása mentén. Kováts (2005) megfogalmazta az egyetemek interpretációit, amelyeket 2009-ben a Dobák–Kováts szerzőpáros publikált bővített szempontrendszerrel. A 1. táblázat mutatja, hogy az egyes egyetemtípusokhoz milyen jellemzők társulnak.

1. táblázat Egyetemek interpretációi

Típus	Kollegiális	Bürokratikus	Vállalkozói	Anarchikus	Politikai
Célja	Nevelés és az „igazság” keresése	Optimalizálás előre adott célok érdekében	Fogyasztói igények kielégítése	Nincs olyan, hogy „egyetem”	Eszköz az önértékek érvényesítésére
Koordinációs mechanizmus	Konszenzus	Hierarchia	Versengés, piac	Kölcsönös függőség	Versengés, piac
Koordináció eszköze	Közös normák	Racionális szabályok	Csere	„Garbage can”	Hatalom, kontroll
Kommunikáció	Nyílt, őszinte	Formális, hierarchikus	PR, hasznosság bemutatása	Ad hoc, fragmentált	Érdekvezérelt, manipulatív
A változás kezdeményezői	Professzorok	Vezető, adminisztráció	Menedzsment	Ad hoc	Érdekcsoport
A hallgatók	A közösségbe belépni szándékozók	Ügyfelek	Fogyasztók	Önálló rendszerelem	Erőforrások, érdekcsoport
Vezető szerepe, feladata	Primus inter pares, reprezentáció	Csúcs szakértő, a legfőbb tervező	Vizionáló (leader)	Terelőkutya	Diplomata
Vezető készségei	Kiváló tudós, konszenzusteremtés	Racionális elemző	A piac ismerete, erős kapcsolati háló	Kommunikáció megteremtése	Tárgyalókészség, erőforrások irányítása
Szófordulatok	Kolléga, konszenzus, demokrácia, autonómia, egyenlőség	Rendszer, szakértelem, hatékonyság, hierarchia, szabályok, gyár	Innováció, piac, verseny, bevétel, hatékonyság, teljesítmény, rugalmasság, professzionalizálás, kiválóság	Autonómia, szabadság, bizonytalanság, ad hoc, kölcsönös függőség, decentralizáció, „történik”	Harc, érdek, erőforrás, hatalom, manipuláció, befolyás, „mi és ők”

Forrás: Dobák–Kováts (2009, 234. o.)

Az elemzési szempontok értelmezése a szervezetfejlesztés szempontjából:

A szervezet célja: A célkitűzés, a jövőképalkotás a lényeg, szervezetfejlesztési szempontból nincs jelentősége a konkrét szervezeti célnak, annak megléte számít. Ezek alapján a kollegiális, a bürokratikus és a vállalkozói egyetemi kategóriák esetén egyértelműen megfogalmazott a közös, szervezeti cél, míg az anarchikus és a politikai egyetem esetén ez hiányzik. Tehát az utóbbi két kategória esetén a szervezetfejlesztési folyamatot stratégiai intervenciókkal kell kezdeni, amelyek

tovagyűrűző hatása megváltoztathat más szervezeti jellemzőket, így végső soron akár átbillenheti a szervezetet egy másik kategóriába.

A koordinációs mechanizmus és a koordináció eszköze: a sikeres szervezetfejlesztési folyamathoz egyértelmű szabályrendszerre, közös normákra és letisztult hatalmi ill. kontrollmechanizmusokra egyaránt szükség van. Hogy ezek közül mikor melyik a meghatározó koordinációs eszköz, azt a strukturális intervenciók határozzák meg. E szempont esetén tehát az anarchikus egyetem nem felel meg a szervezetfejlesztés alkalmazhatósági kritériumainak, strukturális intervenciókra van szükség.

A kommunikáció: az egyik legfontosabb kérdés a szervezeti folyamatokat érintő intervenciók szempontjából. Az egyéni és szervezeti célok összehangolásán kell alapulnia, tehát szervezett formában kell jelen lennie a szervezetek életében. Ezen belül lehet nyílt és őszinte vagy formális is, de nem szakadhat meg. Tehát az ad hoc kommunikáció, ami az anarchikus egyetemeket jellemzi, illetve a manipulatív és érdekvezérelt kommunikáció, amely nem a szervezeti célok és az egyéni célok összeillesztésén alapul (politikai egyetem esetén), nem képez jó táptalajt egy komplett szervezetfejlesztés lebonyolításához, esetükben kommunikációs folyamatokat célzó intervenciókra van szükség.

A szervezetfejlesztés szempontjából kritikus és egyben a módszertan alkalmazhatóságára vonatkozóan korlátozó tényező a változás kezdeményezőjének személye – szervezetfejlesztés esetén a felső vezetés kezdeményezésére és támogatásával zajlik a változtatási folyamat, ennek a kritériumnak pedig csak a vállalkozói egyetem felel meg. Ezzel összevonatan érdemes vizsgálni a vezetés vállalt szerepét, feladatát és fő készségeit is, ezek alapján mindegyik egyetemtípus alkalmas lehet a szervezetfejlesztési módszertan alkalmazására. Amennyiben a vezetés legitim, azaz a vezetők személye elfogadott a szervezeti tagok által, a szervezetfejlesztés szempontjából a vezetés betölti szerepét.

Az, hogy miként tekint az egyetem a hallgatóira (ügyfélként, fogyasztóként, stb.) és milyen szófordulatok jellemzik, elsősorban a szervezeti kultúra határozza meg. A kultúra mélyen gyökerezik a szervezetekben, ennek megváltoztatásához hosszú időre és stratégiai intervenciókra van szükség.

6. Konklúzió

Amennyiben elfogadjuk, hogy ezek a tényezők együttesen határoznak meg egy-egy szervezetet, azaz összetartozónak tekintjük őket, akkor egyetlen szempont nem megfelelősége kizárhatja a magatartástudományi szervezetfejlesztés alkalmazhatóságát. Ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy szervezetfejlesztési intervenciók ne valósulhatnak meg a szervezeten belül, sőt, ezek kivitelezése

nélkülözhetetlen a szervezet strukturális, kulturális elemeinek megváltoztatásához. A szűk keresztmetszet a változás kezdeményezőjének a személye, amely kizárólag a vállalkozói egyetem kapcsán a vezetés. Tehát ha sikeres szervezetfejlesztést szeretne egy felsőoktatási intézmény lebonyolítani, a többi kategória mentén is a vállalkozói egyetem prioritásait kellene szem előtt tartania. A döntéshozóknak a szervezet céljaként a fogyasztói igények kielégítését (a fogyasztók körének meghatározása külön szempont) kellene definiálni. Tehát szervezetfejlesztési interakciók segítségével az egyes szervezeti kategóriák között biztosított az átjárás, mind a koordinációs mechanizmusok (strukturális intervenciók segítségével), mind a kommunikáció (folyamat-intervenciók alkalmazásával), mind az intézmények kulturális elemei (kulturális intervenciók) megváltoztathatóak, amennyiben a vezetés és a szervezet többi tagja elfogadja a változás szükségességét és rászánja a megfelelő időt és erőforrást. Így, ha az intézmény eljutott – OD intervenciók segítségével – a vállalkozói egyetemi kategóriába, már alkalmassá válik a magatartástudományi szervezetfejlesztés kivitelezésére, amely hosszú távon biztosítja a szervezeti hatékonyságot és egészséget (Beckhard 2006).

Felhasznált irodalom

- Beckhard, R. (2006): What is Organization Development? In Gallos, J. V. (ed.): *Organization Development*. Wiley, San Francisco, pp. 3–13.
- Bunker, B. – Alban, B. – Lewicki, R. (2004): Ideas in currency and OD practice: has the well gone dry. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 4, pp. 403–421.
- Cummings, T. G. – Worley, C.G. (2009): *Organization development&change*. 9, Mason, South-Western Cengage Learning.
- Davenport, T. H. – Prusak, L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest (Working knowledge, BBS Press, Boston, 1999).
- Dobák M. – Kovács G. (2009): Változásvezetés felsőoktatási intézményekben. In Hrubos, I. – Török, I. (szerk.): *Intézményi menedzsment a felsőoktatásban*. Műegyetemi Kiadó, Budapest, 227–239. o.
- Dunphy, D. C. – Stace, D. A. (1988): Transformational and Coercive Strategies for Planned Organisational Change: Beyond the OD Model. *Organization Studies*, 9, 3, pp. 317–334.
- Farkas F. – Dobrai K. (2012): Knowledge profile of Higher Education Institutions: an international overview of mainstream research. *International Journal of Management in Education*, 6, 1–2, December, pp. 120–136.
- Foster, C. (2013): Organization Development – The Diagnostic Phase. <http://organisationdevelopment.org/the-od-cycle/the-diagnostic-phase/> Letöltve: 2013. december 20.

- French, L. – Bell, C. H. (2000): *Organization development and transformation: Managing effective change*. 5th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- Grieves, J. – Redman, T. (1999): Living in the Shadow of OD: HRD and the Search for Identity. *Human Resource Development International*. Jun, 2, 2, pp. 81–102.
- Hamlin, B. (2001): *Organizational Change and Development*. Pearson Education, Financial Times, Prentice Hall, Harlow.
- Harvey, S. – Millett, B. (1999): OD, TQM and BPR: A Comparative Approach. *Australian Journal of Management and Organizational Behavior*, 2, May, pp. 30–42.
- Kováts G. (2005): Változásvezetés az egyetemen. In Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. (szerk.): *Változás-és-vezetés*. Aula Kiadó, Budapest, 182–199. o.
- Kováts G. (2009): Az egyetem mint szervezet. In Drótos Gy. – Kováts G. (szerk.): *Felsőoktatás-menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 63–86. o.
- Lewin, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, June, 1, 1, pp. 5–41.
- Marshak, R. J. (2005): Emerging Directions: Is There a New OD? In Gallos, J. V. (ed.) (2006): *Organization Development*. Wiley, San Fransisco, pp. 833–842.
- Marshak, R. J. – Grant, D. (2008): Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management*, Mar, 1, 19, pp. 7–19.
- McLean, G. (2006): *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Noolan, J. A. C. (2006): Organisation diagnosis and its place in the Organisation Development process. In Jones, B. B. –Brazzel, M. (eds.): *The NTL Handbook of Organisation development and Change*. Pfeffer/Wiley, London.
- Reeves, M. – Deimler, M. (2011): Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, Jul/Aug, 89, 7–8, pp. 134–141.
- Stephens, D. – Russell, K. (2004): Organizational Development, Leadership, Change and the Future of Libraries. *Library Trends*. Summer, 53, 1, pp. 238–257.
- Trebesch, K. (1981): Organisationsentwicklung in Europa / Organization Development in Europe. Haupt, Switzerland.

**Szervezetközi együttműködések
új irányai, tapasztalatai, a
hálózati gondolkodás
napjainkban**

A globalizmus menedzsment – filozófiája

Botos Katalin

A globalizmus filozófiája, a neoliberalizmus mind a mikro-, mind a makroszintű menedzsmentben változásokat hozott. A hatékonyság öncéllá vált. A versenyző ember a cégen belül alkalmas a kiszervezésre, önmagát ellenőrzi. A kiszervezés a hierarchikus kapcsolatokat oldalirányúvá változtatja. Ezzel azonban növeli a munkavállaló kiszolgáltatottságát, lazítja a szolidaritást a munkavállalók között. A makro-menedzsmentben a kormányzás alapelvevé a good governance vált. Ennek lényege, hogy az állam is egy a piaci szereplők közül, s maximális hatékonyságra törekszik. A neoliberalizmusban nem háttérbe szorítása vagy csökkentése a cél, hanem szerepének átalakítása. Ez az átalakuló szerep az alapvetően kiadás-csökkentést eredményező reformokat jelenti, amelyek során az állam szabályozó szerepvállalása erősödik. Legfőbb rendeltetése, hogy a finanszírozott gazdaságban a pénzügyi szektor járadéka (adósságszolgálat) biztosítható legyen.

Kulcsszavak: vállalkozó ember, humántőke, mikro- és makromenedzsment, állami szerepvállalás

1. Le a jóléti állammal?

A „fordizmus kora” a keynesiánus állam-felfogással párhuzamosan, a magánszférában és a közszférában egyaránt érvényesülő gazdaságfilozófia alapján állt. Az egyes társadalmi csoportoknak, mindenekelőtt a munkavállalóknak, jövedelme kell, hogy legyen, hogy keresletet teremtve, a realizálás feltételeit biztosítsák. Ezzel természetesen a profit képződést is lehetővé teszik. Egyes felvilágosult vállalkozók, így Ford maga, meg is fogalmazták: a tőkés érdeke az ésszerű béremelés. „Azért emelem munkásaim bérét, hogy megvegye az autót, amit gyárt...”. Természetesen, nem az egyes tőkések felismerése a döntő. Makroszinten az adórendszeren keresztül valósult meg a keynesi jövedelem-átcsoportosítás, míg a magánszférában a törvényi keretek között folyó bérharc biztosította a munka és a tőke közötti jövedelem olyan osztozkodását, amelyből mindkét tényező bizonyos arányban részesült. Mindez jó negyed századra a nagyjából kiegyensúlyozott gazdaságfejlődés alapja lett.

A folyamat megtörik, amikor a Római Klub közzé teszi a Növekedés határai-című jelentését, és az arab országok radikálisan megemelik az olajárakat.

Fogalmazhatunk úgy is, hogy a munka – tőke – föld/természet/ termelési tényező hármásából a természet is belépett a maga nagyobb jövedelem-részét követelők sorába. Míg korábban a szakszervezeti bérharcok, a különböző munkavállalói-munkáltatói érdekegyeztetések – olykor állami közvetítéssel – gondoskodtak a termelt új érték elosztásáról, most kiderült, hogy *új szereplő is van* az osztozkodásban! Ez a régi-új szereplő a természet, a korlátos erőforrások. „Ágensei” az olajállamok lettek. A felszínen, mint a nemzetközi kereskedelem ár-problémái jelennek meg ezek a kérdések. A cserearány-alakulás egyes országokat nyertessé, másokat vesztesé tett ebben az osztozkodási folyamatban (Botos 1982). Kialakul a nemzetközi eladósodás, az adósság-válság korszaka, amelyet mi, magyarok sajnos, nagyon is közelről ismerünk (Botos 1987).

Mivel a nemzetközi adósságokat nemzetközi valutával lehet csak kiegyenlíteni, kétségbeesett verseny folyik az export-piacokért. Minden ország a globális piacon való részesedésének növeléséért küzd. Míg a fordí növekedés a belső piacra alapozott, ezt követően teret nyer a külső piacra irányuló, és külső forrásokra támaszkodó növekedési modell. A finanszírozási forrásokért is folyik a verseny, s ez a tőkevonzó-képesség versenyképességi követelményét állítja a gazdaságok elé. A kapitalizmusok különböző típusainak a versengése folyik: vajon melyik modell, melyik ország képes kisebb állami teherrel működni?

Véget ért az arany ötvenes évek és az ezüst hatvanas évek korszaka. Általános ideológiai támadás kezdődött a jóléti állam ellen, azzal a felkiáltással, hogy ez a gazdaságirányítási modell a hatékonyság ellensége. Elkényelmesít, a vállalkozások iránti törekvést visszafogja, holott a vállalkozások jelentik a jövő „nagyobb tortáját”, amin osztozkodni lehet. Konzervatív kormányzati programok jelentek meg, Thatcher és Reagan, mint fő zászlóvivők képviselésével.

2. Mikro-szintű menedzsment

Változások következnek be a mikro-szinten, a vállalatvezetési filozófiákban is. J. K. Galbraith az Új ipari állam c. művében (Galbraith 1970) rámutatott, hogy egy új osztály alakult ki, a menedzsereké, akik olykor a tőketulajdonosokétól eltérő érdekeket képviselnek. Nem pusztá közvetítők a munkavállaló és a tőkésosztály között, hanem bizonyos értelemben mindkettőt a hatalmukban tartják. Ez azonban a globalizmus erősödésével lassan, de biztosan változni látszik. A tőketulajdonos réteg új vállalatvezetési elvek elterjesztésével maga mögé sorolja a menedzsereket. A menedzserek érdekeltiségi rendszerét a vállalati tőkeérték növekedéséhez kötik.

A neoliberalizmus az egyre erősödő globalizmussal karöltve mind a közszférában, mind a vállalati szférában *új menedzsment – filozófiát* alkot meg (Dardot–Laval 2013).

2.1. A közös alap: a vállalkozó ember

Míg a korábbi vállalatvezetési gyakorlatban a kitűzött célokat a maximális ésszerűséggel kellett elérni, az új filozófia már magát a célkitűzést is egy általános elvnek rendeli alá. Nem arról van szó, hogyan lehet 1000000 pár cipőt hatékonyan előállítani, s ebben a folyamatban az ember csak beszélő szerszám. Az a kérdés, *mit* lehet hatékonyan előállítani? A hatékonyság maga lesz a cél. E folyamatban az ember maga is folyamatosan *öntökéletesedő vállalkozó*, aki bizonyítja, hogy a vállalati hatékonyság növeléséhez a saját hatékonysága növelésével hozzájárul. A nemzetközi versenypiacon – s ez a globalizmus eredményeként valóban világméretűvé tágul – csak a hatékony egységek maradnak talpon. Mind kisebb szerephez jut az, hogy *mit csináljanak*, mit termeljenek. Egyre fontosabbá válik, hogy azt *hatékonyan tegyék*. A Siemens bevételében hagyományos üzletágainak haszna már évtizedekkel ezelőtt kisebb volt, mint a pénzügyi műveletekből eredő profitja.

Az eladósodás következtében egyre nagyobb lesz a pénzügyi piacok befolyása a vállalati gazdálkodásra, egyre nagyobb lesz a pénzügyi motiváció, a pénzügyi piacok és pénzügyi intézmények szerepe a hazai és a nemzetközi gazdasági életben. Ezt nevezi a korszerű szakirodalom „financialization”-nak (Orhangazi 2008).

A befektetőt nem igazán érdekli a szolgáltatás *tartalma*, csak az eredményessége.

A menedzser-réteget, mint láttuk, a vállalati tőkeérték növekedéséhez kapcsolt honorálási rendszer állítja világosan és egyértelműen a tőketulajdonosok mellé, helyesebben, rendeli alá, közös nevezőre hozva az érdekeiket, ugyanakkor, a tőzsdeindex növekedéséhez kötött ellenőrzés csökkenti a menedzserek önállóságát. A stock-options vezetői javadalmazási rendszer összhangot teremt a pénzügyi tőke hatalma és a vállalatvezetés között (Dardot–Laval 2013). Sőt! Valójában – mint ezt a 2008-as pénzügyi válság megmutatta –, még akkor se tud „kiszállni” a menedzser a végzetes profit-hajszából, nem tudja a vállalatot más módon vezetni, ha látja ennek tragikus következményeit (Rajan 2010). Szélsőséges esetben olyan pénzügyi trükkök bevezetéséhez is elvezet az adott érdekeltségi rendszer, mint az ENRON kreatív könyvelési és egyéb manipulatív technikákat alkalmazó tevékenységének botránya volt a 2000-es évek elején (Stiglitz 2003).

Am messze nem csupán a menedzseri érdekeltség rendszeréről van szó. A teljes vállalat-szervezési, vezetési módszertan megváltozott (Kocsis–Szabó 2000). Kialakult a vállalaton belüli vállalkozások, s a tevékenységek vállalaton kívülre való

kiszervezésének gyakorlata. A jól ismert hierarchikus, utasítás-alapú vállalaton belüli kapcsolatokat a szerződéses kapcsolatok váltják fel. Kétségtelen tény, hogy ez a vezetés számára is jelent bizonyos kockázatokat, hiszen csak jogi úton tudja érvényesíteni szerződéses igényét, de egyben nagyobb rugalmasságot is biztosít számára a hálózatosodás, a vállalkozási alapon történő vállalatszervezés.

Maga a vállalaton belüli vállalkozás erősen megbontja a korábbi munkavállalói szolidaritást, gyakorlatilag a munkavállalókat egymás versenytársaivá teszi. Nem lehet itt nem visszagondolni a szocializmus vállalati gazdasági munkaközösségeire, amelyek ennek a filozófiának egy korcs változatát jelentették. Miért? Mert a 8 órás munkaidő után tették lehetővé az ilyen „vállalkozásokat”. Ezzel a munkások agyon-hajszoltságát érték el, akik az akkori szerény jövedelem-többletért most fizetnek megromlott egészségükkel...

Kapitalista gazdasági rendszerben is nehezedik a munkavállalók helyzete a neoliberális korban. A szakszervezeti védelemből kilépő, a magánjogi szerződések talaján tevékenykedő munkavállaló éles versenyben találja magát.

Megint ide kell kapcsolnunk egy hazai anomáliát: Mivel a szerződéses forma nem esik TB járulék- kötelezettség alá, nem tartalmaz személyi jövedelem-adót, csak ÁFÁ-t, az adó-optimalizálás eszköze lett mindkét félnél, munkáltatónál és munkavállalónál egyaránt. Igaz, ennek árát majd a távoli jövőben fizeti meg a munkavállaló a feltehetően alacsony nyugdíjával, de egyelőre mindkét érdekelt fél ezt választja, ha teheti... Pontosabban fogalmazva, rövidtávon mindkét fél, munkáltató és munkavállaló érdekelt abban, hogy ezt válasszák. És nincs senki, aki a hosszú távú érdekek képviselője lenne a gazdaságban...

A globalizmus munkavállalóját hatalmas nyomás alatt tartja a feltörekvő ázsiai országokból a világméretű munkaerő-piacra belépett alacsony bérű munkástömegek léte. A globalizmus tőkése, élve azzal a fenyegetéssel, hogy termelését kihelyezi a fejlődő világba, sikerrel alacsonyan tartja a béreket, illetve leszorítja a béremelési törekvéseket. Ismét a hazai statisztikai adatokra kell gondolnunk. Béreink a szocializmus örökségeként negyede, ötöde nagyságot érnek el a nyugati bérekhez képes, még azonos minőségű és technológiájú termelés esetén is. Nem a humántőke minősége különbözik tehát! Mégse lehet emelni, hiszen a külföldi tőke éppen ezért jön ide, mert extraprofitot remél. A sokkal alacsonyabb termelékenységű, magyar tőketulajdonú vállalkozások meg éppen a jelentősebb élők munkai-gény miatt képtelenek elviselni magasabb béreket,- nagy az importverseny... Sőt, az elmúlt két évtizedben a (nettó) munkabér aránya az új értéken belül még csökkent is a GDP-n belül! Nemzetközi elemzések meg kimutatják, hogy bár a világpiacon az országok közötti egy főre jutó GDP különbsége csökkent, az országokon belüli jövedelem -differenciák növekedtek (Rajan 2010).

A neoliberalizmus munkavállalója folyamatosan igazolni akarja saját versenyképességét. A munkavállalók külső kontrollján alapuló ellenőrzést a sajátos *önkontrollra* építő vezetés váltja fel. A termelés szerkezete jelentősen átalakult, a mechanikus munkát végző kékgallérosokról a magasabban kvalifikált fehérgallérosokra épít az ipar utáni társadalom gazdasága. Itt *a munkavállaló maga egy kis profit-centrum*, személyre szabott feladatokkal és javadalmazással. A folyamatos összehasonlítás a benchmarkkal biztosítja a követendő mintához való folyamatos alkalmazkodást. Ezzel kiiktathatóvá tesz egy középvezetői réteget. Valójában a Bentham-i elvek válnak valóra: a munkavállaló úgy végzi kötelességét, mintha érdeke volna (Peter Druckner idézi. Dardot–Laval 2013, 310. o.).

A neoliberalizmus filozófiája behatol az élet minden területére. Nemcsak a munkahelyen érvényesül. Szinte mindig, mindenben mérünk, számolgatunk, hol, mit nyerhetünk. „...elképzelhetetlen immár az olyan ember, aki ne kalkulálna, ne lesné a kínákozó lehetőségeket” (Dardot–Laval 2013, 304.o.). A polgár magatartását a szabadság hamis illúziója vezérli. Azt hiszi, hogy szabadságának kiteljesedése, hogy választhat két mosópor, két fapados repülőjárat, vagy két mobiltelefon között. Látni kell, hogy „a szabad választás ethosza mennyire rányomja a bélyegét a reklámokra és a marketing-csatornákra” (Dardot–Laval 2013, 304. o.). Tele vannak az óriásplakátok eszelősen örvendező figurákkal, akik mind a „jó vásárnak” örülnek, amit okos döntésük következményeként megszereztek... Emlékezzünk csak az egyik szupershops hazai reklámjára: „Mert hülye azért nem vagyok!”... Vagyis, aki nem követi ezt a jó ár- vadászatot, az hülye.

Ez a kalkuláló ember –feltételezés alapvetően megváltoztatja az állam menedzselési feladatait is.

2.2. *Közösségi menedzsment: „good governance”*

A neoliberalizmus „globálrezonja” abból indul ki, hogy az ember önálló ítélet alkotásra kész és képes személy, akinek mindennél fontosabb a szabadsága. Szabadon dönt – legalább is úgy gondolja – élete minden vonatkozásában. *Ezért a kormányzat legfőbb feladata, hogy ezt minden módon elősegítse.* Az embernek magának kell gondoskodnia az élet minden területén a szükségleteiről. Az élet egy *vállalkozás*, a polgár mindig, mindenben *vállalkozó*. Ha nincs munkája, igyekezzék alkalmassá válni a munkavállalásra. Ne a paternalista államtól várja, hogy gondolkodjék helyette. Ne a nemzeti szolidaritásra alapozzon, amelyet bürokrata intézmények szabályoznak, hanem a családi, helyi közösségi szolidaritásra, ahol az emberek ismerik egymást, s kiszűrjük a csalókat, lustákat. Éppen ezt a kisközösségi együttműködést teszi tönkre a személytelen állami nagy rendszerekre való támaszkodás, fejt ki az új ideológia. Az állami szintű szolidaritás leépítése éppen

hogy a nagyobb szolidaritást eredményezi szűkebb körben – így fogalmazza meg paradoxonát az új elmélet.

Nem állíthatjuk, hogy mindezen nézeteknek nincs igazságtartalma. A társadalombiztosítás tapasztalatait elemezve a szerző és dr. Botos József, a TB volt főigazgatója, hasonló következtetésekre jutott. Az állami szolidaritásra való támaszkodás arra a téves következtetésre vezetett egyeseket – túl sokakat –, hogy felesleges áldozat a gyerekvállalással küszködni.

A nyugdíjrendszer így is biztosítja öreg korunkat, hiszen a pénzünkért majd akkor megvásároljuk a legjobb szolgáltatásokat. (Mert hülye azért nem vagyok). Még hálásnak se kell lennünk senkinek. Az eladó üzletet köt, nem szívességet tesz nekünk.

Azzal nem számol ez az okoskodás, hogy a nyugdíj-célú megtakarítások mellé mindenképpen kell humán erőforrás is, s azt valakinek mégis csak biztosítani kell. Nem lenne semmiképpen igazságos, ha erre való tekintet nélkül, pusztán a befizetett járulékok határoznák meg valakinek a nyugdíját, mint az jelenleg is fennáll. A gyermek nem pusztán magánügy – pedig a neoliberalizmus ide sorolja –, hanem közjóság. A teljes közösségnek szüksége van az egyén által vállalt gyermekekre. A magánügy csak annyi, hogy mekkora örömet talál bennük, meghozott személyes áldozatai fejében. Szerencsés esetben amennyit aggódik értük, annyi pozitív élményt is jelentenek számára a gyerekek. De felnevelésük *közérdek*. Taníttatásuk is. Ezért *nem helytelen* Garry Becker felfogása arról, hogy *a család a humántőke újratermelésének* alapsejtje (Becker 1993). Még azt sem lehet kifogásolni, hogy bizonyos értelemben az állam is, mint *befektető* viszonyul a családokhoz. A mindenkori hatalom érdeke, hogy a népesség fogyását megakadályozandó, a kívánt gyermekek a kellő számban megszülessenek, és megfelelő képzést kapva, a munkaerőpiac részévé váljanak. Így lesz belőlük járulékos és adófizető állampolgár, akinek befizetéseire, a nagy rendszerek működtetéséhez az államnak nagy szüksége lesz majd. Az emberi élet egyre hosszabb lesz. A társadalom elöregszik. Ha nem születik kellő mennyiségű utód, a nagy rendszerek finanszírozhatatlanná válnak. S akkor is, ha ezek az utódok nem a modern kor igényeinek megfelelő képzésben részesülnek, mert akkor nem tudnak elhelyezkedni, s jövedelem híján járulékos, adót se fizetnek.

Az már más kérdés, hogy vajon ez a felfogás szükségtelenné teszi-e az állam szerepvállalását az idézett nagy rendszerek működtetésében (nyugdíj, egészségügy, oktatás). A neoliberalizmus a Washingtoni Konszenzus értelmében minden téren szorgalmazza a privatizációt. Ott is vannak, ahol egyébként is privát alapon folyik az oktatás, mint az Egyesült Államokban, akik az állam fokozottabb szerepvállalását sürgetik. Nem az iskolák államosítását, hanem a szegény sorsú tanulók felzárkóztatásának lehetővé tételét. Figyelemre méltó, hogy ezt nem más, mint az

IMF egykori vezető közgazdásza, R. Rajan képviseli, aki szerint óriási nemzeti mértékű pazarlás, ha csak azok tudnak magasabb oktatási szintre eljutni, akinek a szülei módos emberek. Ez, mint mondja, újratermeli az eliteket. A magas tandíjakat nem bírók vagy, dolgoznak mellette – s akkor nyilván sokkal kevesebbet tudnak tanulni-, vagy idejekorán kiszállnak a képzési rendszerből, s oda gyakorlatilag soha többé nem képesek visszakapaszkodni.

Ráadásul így – bármily furcsának tűnik az állítás –, az USA-ban hiány keletkezett magasan kvalifikált munkavállalókban, s így a jelenleg alkalmazásban lévők irreálisan magas béreket kaphatnak. Ezt leszorítaná, ha nagyobb lenne a verseny, a szakember – kínálat. Rajan azt javasolja, hogy az állam oktatási vouchereket biztosítson, amit e rétegek abban a tanintézetben használnának fel, amelyiknek az oktatását a legjobbnak tartják. Ezt a francia Dardo–Laval szerzőpáros korábban már idézett munkájában elítélő felhanggal idézi, mint pótcselekvést, az állam ennél sokkal direkter szerepvállalásával szemben. (Ismerve a francia intézményrendszert, ez többé-kevésbé érthető is). Hasonlóan eltérő vélemények vannak az egészségügyi szolgáltatásokhoz való hozzáférésről is. A neoliberalizmus ideológiája a potyautasok „eltartásának” költségeire hivatkozik, amikor elutasítja az egészségbiztosítás kiterjesztését. Még Rajan is úgy fogalmaz, szégyen hogy a világ legfejlettebb országában emberek tízmilliói ki vannak zárva az elemi egészségügyi szolgáltatásokból. A humántőke pazarlását jelenti ez is, hiszen az egészség az alapja annak is, hogy az ember munkavállalóként magasan kvalifikált tevékenységre képes legyen.

A neoliberalizmus kormányzási gyakorlatára a szolidaritási elv maximális háttérbe szorítása a jellemző. Nem az egyetemes emberi jogokra alapoz, melyek értelmében a javak bizonyos újraelosztására kell építeni, mint a jóléti társadalomban, hanem az emberek felelősségére apellál: ériék el egyéni „vállalkozásukkal” azt az eredményt, amelynek alapján igényt tarthatnak bizonyos jólétre. A tanuló felelős, hogy mit választ, a beteg, hogy mennyiben járult maga hozzá a betegségéhez: a dohányos, vagy kövér ember például maga is oka a bajának. Egyre nagyobb arányban tartja kívánatosnak az önfinanszírozási rész emelését, egyre nagyobb arányát az oktatási, egészségügyi költségeknek a személlyel, magával fizetteti meg. Filozófiáját áthatja a közgazdasági gondolkodás: az ember maga egy kis vagyon, *az élet vagyon-kezelés*. A kudarcok, a balszerencse, boldogtalanság ennek a vagyonkezelésnek a sikertelenségét, kudarcát jelzi. Az állam feladata, hogy polgárait „nevelje”, rászoktassa a felelős magatartásra, az okos „vagyonkezelésre”. Végso soron ez a felelősségteljes magatartás kívánatos dolog. Más kérdés, hogy mennyire abszolutizáljuk. Aligha kétséges például, hogy az ember boldogulásának rajta kívül álló okai is vannak, nem lehet teljes egészében a személyt hibáztatni a siker hiánya esetén.

Ami különösen figyelemre méltó, az a kormányzatok politikai meghatározottságának elmosódása. Nyugat-Európa gyakorlatában akár Sárközyre, akár Tony Blairre gondolunk, mindenütt ugyanazt az ideológia-mentesnek mondott „szakszerűségi” elvet találjuk, ami nagy mértékben a fentiekben alapul. Nemcsak a jobboldal követi a fenti elveket, de az új baloldal is felhagyott az alanyi jogok emlegetésével.

A szolidaritást – Anthony Giddens elvei szerint – csupán a szegénységi gócpontokra koncentrálódó támogatásként értelmezi. A többi társadalmi réteg keresse aktívan saját boldogulását, ne az államtól várja a problémák megoldását. Azt is helyesnek tartja, hogy a „speciális helyzetű lakosok” (idősek, kisnyugdíjasok, gyermeküket egyedül nevelő anyák) segélyezését is valamelyes munkához kössük, hogy ez ne okozzon „segélyfüggőséget”.

De nemcsak az öreg kontinensen, hanem az USA-ban is összemosódnak a politikai határvonalak. Ott is nagyon hasonlóvá vált a liberálisok és konzervatívok szóhasználata. A teljes politikai és gazdasági elit az új eszmék hívévé szegődött, hangsúlyozza Dardot–Laval (2013, 312. o.). A közbeszéd politikai nyelvezetét uralja *realitás, a modernizáció, a költségvetési szigor és a reformok kifejezés* sűrű használata. Szinte mindegy, mondja Dardot–Laval, hogy bal- vagy jobboldali színezetű kormányzással van-e dolgunk (Dardot–Laval 2013, 313. o.). Példaként hozza fel – ha nem tenné, mi tennénk –, a volt kelet-európai országok gyakorlatát, ahol a korábbi szocialista elit lett a lehangosabb szószólója a „modernizációnak”, a privatizációnak, a ppp-nek, azaz a public-privat partnerségnek. A kormányzatok közreműködnek a munkaerőpiac rugalmasabbá tételében. Ennek ideológiája az, hogy a modern tudásalapú gazdaságban fontosabb, mint korábban, a rugalmasság. Természetesen, mindehhez párosul a life long learning, az élethosszig tartó tanulás elve, hiszen az egyén élet-vállalkozása csak így képes igazodni a folyton változó kihívásokhoz. Az új, modernebbnek tekintett kormányzási minta szerint az államnak nem *tekernie* kell a kormányt, hanem *jól kézben kell azt tartania*. A kihívás az, hogy megtalálják az ellenőrzéshez még éppen szükséges állami részvétel mértékét. A szociáldemokrata ideológusok mindezt így fogalmazták meg: „A szociáldemokraták kötelessége, hogy megváltoztassák a kockázat és a biztonság viszonyát a jóléti államban, olyan társadalmat alakítsanak ki, amelyben a kormány, az üzleti élet és a munkaerő piacok területein „felelős kockázatvállalók” tevékenykednek” (Giddens 1999, 78. o.).

A neoliberais elvek politikai oldalaktól független elfogadása abban gyökerezik, hogy terjesztői ideológiamentesnek mutatják be a javasolt reformokat.

A „jó kormányzás” szóhasználata az angol good governance megfelelője. Ugyanakkor, látni kell, hogy a governance szó a történelem során kettős értelmet kapott: a szuverenitás és a kormányzás értelemben is használták, végig, a

nemzetállamok kialakulása idején. A XX. században a vállalatvezetés és a részvényesek közötti kapcsolat jelölésére szolgált, majd politikai felhangot kap. A fogalom vállalati szinten, ország-szinten, majd nemzetközi szinten is összesomosódik.

(Nemzetközi governance-ről beszélnek, de érdekes módon nemzetek feletti állam léte nélkül) (Dardot–Laval 2013, 353. o.). Korunkra a globalizációs kényszernek engedelmeskedő országok teljesítményét jelölik vele.

Dardot–Laval könyve, amely a „globálrezont” átfogóan elemzi, határozott ellenérzést tükröz a személytelen nemzetközi pénzpiac irányító szerepével szemben. Igen világosan elemzi a 2008-as válság okait, bemutatva azon a pénzvilág válságát és egyben erejét is, ami megnyilvánult a kormányzatok olyan befolyásolásában, amely az alapvető tökéérdekek előtérben tartásával háritotta el az 1929-33-as válság veszélyét. Érzékeltette a magán-szervezetek, bankok, jegybankok!/ minősítő cégek államok feletti hatalmas befolyását, de egyben azt is, hogy éppen ezeknek az intézményeknek nem gyenge, hanem erős államra van szükségük. Egyes elemzők, – így J. Galbraith (jr) – azt is kimutatják, hogy igen veszélyes az állam és a magánszervezetek összefonódása, a személyes „átjárás” az állami és magáncégek között (Galbraith 2008). Erre Raghuram Rajan is rámutat a válságot elemző sikerkönyvében (Rajan 2010). Ugyancsak utal rá Posner a kapitalizmus válságát elemző munkájában (Posner 2009.).

A közcélú menedzsmentet a filozófia oldaláról közelítő szerzők – így Dardot–Laval –, háttérben hagyják a kérdést, hogy miképp jutott ilyen diktáló pozícióba, ennyire vezető helyzetbe a nemzetközi pénzvilág? Hogyan lehet, hogy a „good governance” fogalma a pénztőke érdekeit szolgáló kormányzati magatartást kell, hogy jelentse a globalizmusban?

Márpedig ebben az értelemben használják a fogalmat a nemzetközi szervezetek és a vélemény-formáló elit képviselői. Jó kormányzás állapítható meg egy-egy gazdaságban, ha megnyitja piacait, és végrehajtja a kívánt strukturális kiigazításokat. Hogy ki által kívánt intézkedésekről van szó? Hát a nemzetközi hitelezők és tőkepiacok igényeiről, hiszen ez a feltétele a nemzetközi gazdaságba való hatékony beintegrálódásnak. Ezzel lassan a „jó kormányzás” fogalma a szuverenitás fogalmának a helyébe lép (Dardot–Laval 2013). Másként fogalmazva, a szuverenitás fogalma bizonyos értelemben értelmét veszti. De miért lehetséges ez?

Mintegy negyed százada jelent meg Világméretű pénzügyi egyensúlyhiány c. könyv 1987-ben. A munka rámutat, hogy minden ország, a fejlettek, a felzárkózók és a z alacsony fejlettségűek, a kapitalista gazdálkodást folytatók és a szocialista tervgazdaságok egyaránt költségvetési hiánnyal küzdenek. Ezt számos országban, elsősorban a fejlődő és szocialista országokban a belső megtakarítás szűkössége

miatt csak külföldi forrásokból lehet finanszírozni. (Ezt hívja Eichengreen az eredeti bűnnek...) (Eichengreen–Hausmann 2005).

A nemzetközi eladósodás, amit végső soron a kormányok általános túlköltekezése okozott, az irányító pálcát a finanszírozók kezébe adta. Miért következett be ez a folyamat? Mert a kormányzatok – éppen ott, ahol a demokratikus vélemény-nyilvánítás a hatalmon lévők hazalomban maradásának kulcs-tényezője, a kormányzatokat a pillanatnyi érdekek követésére ösztönzik. A szavazat-vásárló akciók a jövő számlájára idéznek elő kedvező helyzetet a választások idején. A kormányok nem képesek elfogadtatni a lakossággal a változó körülményekből eredő negatív hatásokkal is járó kihívásokat, s az örökös növekedés illúzióját hirdetik. Egyik ilyen óriási kihívás volt az energia-árrobbanás, ami nagyban hozzájárult a nemzetközi eladósodáshoz.

Amikor a kormányzatoknak hatalmas *negatív vagyont* kell kezelni, adósságokat refinanszíroztatni, és még ehhez hozzá is tesznek évről évre a deficitekkel új adósságokat, mit lehet csodálkozni a nemzetközi pénztőke növekvő befolyásán?

Erre reakció az a filozófiai váltás, hogy az államot is a vállalkozások elvei szerint kell vezetni, hogy „likviditását” mindenkor megőrizze...

A kormányzás piaci elvek alapján, vállalkozásként való megvalósítására tett kísérlettel hazai terepen is találkoztunk. Lehet emlékezni az egyik szociál-liberális miniszterünk mondására, aki szerint úgy kell irányítani a gazdaságot, mint egy részvénytársaságot, *Magyarország Rt-t*.

A vázolt reformok megvalósítására Magyarországon is kísérletek történtek. Az eltelt időszakban azonban ezek a lépések nem bizonyultak egyértelműen hatékonyak. Legfőképp azért, mert az ország mégsem azonos egy részvénytársasággal. Akkor sem, ha a közgyűlés (a parlament) megválasztja az „igazgatótanácsot” (kormányt), s azt le is cserélheti (egy más összetételű „közgyűlés”, azaz parlament). Sajnálatosan erős érdek-összhang áll fenn ugyanis a választópolgárok és a kormányzatok között, amennyiben az utóbbiak hatalomban maradásuk érdekében nem szívesen vállalnak fel kedvezőtlen intézkedéseket a hosszú távú érdekek kedvéért. Márpedig egy vállalat, vállalkozás megszűnhet, az egyes ember meghalhat, de a társadalom – mondjuk most azt, az ország – örök. (Természetesen nem a konkrét formára gondolok). A társadalom fennmaradása érdekében hosszútávban gondolkodó államférfiak döntéseire van szükség, amelyek semmiképp nem hozhatók meg a *puszta piaci logika* alapján.

Túl rövid időhorizontú ugyanis a piaci mechanizmus ahhoz, hogy ezt kolosszális veszteségek nélkül megvalósítsa. Éppen ezért van szükség egy, a vállalkozási logikától, annak kizárólagosságától eltérő, közcélú menedzsment elvi kidolgozására. Ennek alapja nem lehet a pusztán vállalkozóvá degradált ember. Ha

és amennyiben helyes is az a szemlélet, hogy úgy tekintsen önmagára, mint rendkívül értékes humántőkére, még akkor is szükség van a piacon túlmutató értékek figyelembe vételére.

Mindenekelőtt arra a társadalmi szolidaritásra, amely a másik ember javát a saját jól-létünk feltételének tekinti. A majom nem a munkaeszköz kitalálása révén vált emberré, hanem azzal, hogy megosztotta szükségét szenvedő társával a javait. Nem kétséges, hogy ebben az államnak fontos szabályozási feladatai vannak. Például, hogy felismerve az előregedő társadalom kihívásait, megtalálja az adekvát intézményi megoldásokat az élethosszra történő pénzügyi tervezés megvalósításához. (Mit ad Isten, ennek egyik legfontosabb feltétele a *pénz értékstabilitásának* biztosítása – mert ugyan ki takarítana meg másként, hosszú távra? Érdekes egybeesés a neoliberalizmus egyik fontos monetarista alapelvevel! Ami jelzi, hogy a neoliberalizmusban kétségtelenül van pozitív tartalom is).

De az is ugyanolyan fontos, hogy megtaláljuk a modern technika által kiváltott *munkanélküliség* orvoslását, hiszen munka és ebből származó jövedelem nélkül egyelőre elképzelhetetlen az egyéni és a társadalmi méretű gazdálkodás megvalósítása. Munkajövedelemből élünk meg, munkanyugdíjat kapunk. Ugyanakkor, a technológiai haladás sok munkáskezet tesz fölöslegessé. Meg kell találni e rétegek számára is a megélhetést. Természetesen, a végleges megoldás a kevésbé képzett társadalmi csoportok felemelése, hiszen a szellemi tevékenységnek a jövőben is tág tere nyílik. Ezt a gazdaságpolitikának, s a közcélú menedzsmentnek figyelembe kell vennie! Nem rendelheti alá az egyensúly-teremtés rövid távú szempontjainak a humántőkébe történő beruházások finanszírozását. Hogy ez a szolgáltató társadalomban milyen konkrét formát ölt, és miképpen értethető meg a vasmarkú finanszírozókkal, ma még nem világos. Az bizonyos, hogy a kiút nagy valószínűséggel a szélesebb műveltség, az erősebb kulturális bázis alapján képzelhető el. Ez pedig nem nélkülözheti a közcélú menedzsment részéről olyan gazdaságpolitika előkészítését, amely tartalmazza a tudás-alapú társadalom megvalósítása érdekében megteendő intézkedéseket.

3. Összefoglalás

A neoliberalizmus bevezette és a társadalom alapjává tette a vállalkozó ember fogalmát. Ez mind a vállalati menedzsmentben, mind a közcélú menedzsmentben lényegi változásokat hozott. A neoliberalizmus a globalizmus átfogó ideológiájává vált.

Eppen azáltal, hogy politikamentes technokrata elméletként jelenik meg, általános érvényűvé tette az egyénnek, mint vállalkozónak a központba állítását.

Mikro-szinten a hagyományos utasításon alapuló szervezeti felépítést szerződéses kapcsolatok irányába változtatta. A folyamatos megfelelésre kényszerülő munkavállaló a versenyhelyzetet érzékelve kiszolgáltatottabbá válik, mint a korábbi szakszervezeti védelemben részesülő munkás.

A nemzetközi munkapiacra bekapcsolódó hatalmas szerényigényű munkavállalói tömegek sikerrel leszorítják a fejlett országok munkásainak a bérét is. Az új elmélet az állam újraelosztó tevékenységének a háttérbe szorítását, ám szabályozó szerepének megerősítését hozta magával. Nem gyengült, ellenkezőleg, erősödött az állam szerepe, noha kétségtelenül a pénzpiacok függőségébe kerülve, a nemzetközi pénzpiacok elvárásainak megfelelő gazdaságpolitikát kell, hogy folytasson. Ennek a legfőbb rendeltetése, hogy folyamatosan biztosítsa az eddig túlköltekezett állam adósságait finanszírozó tőke hozamait, adott esetben azon az áron is, hogy a költségvetési kiadások egyéb tételeit csökkenti. S körülbelül ezt nevezik ma good governance-nak, jó kormányzásnak.

Felhasznált irodalom

- Becker G (1993): *Human Capital*. Chicago University Press 3. ed. Chicago.
- Botos J. (1982): *Világpiaci versenyképesség és árforradalom*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Botos K. (1987): *Világméretű pénzügyi egyensúlyhiány*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Dardot, P. – Laval, Ch. (2013): *Globalrezon*. Egy-kettő Kiadó, Budapest.
- Eichengreem, B. – Hausmann, R. (2005): *Other people's money. Debt denomination and financial instability in emerging markets* Chicago University Press, Chicago.
- Galbraith, J. K (1970): *Az új ipari állam*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Galbraith, J. K. (2008): *The Predator State*. Simon & Schuster, Free Press, New York.
- Giddens, A. (1999): *A Harmadik út. A szociáldemokrácia megújulása*. Agóra Marketing Kiadó, Budapest.
- Kocsis É. – Szabó K. (2000): *A posztmodern vállalat*. Oktatási Minisztérium, Budapest.
- Orhangazi, Ö. (2008): *Financialization and the US Economy* Edward Elgar Pbl., GB, USA.
- Posner, R. (2009): *The Failure of Capitalism President and Fellows of Harvard College*.
- Rajan, R (2010): *Fault Lines. A Touchstone Book*. London-New York.
- Stiglitz, J. (2003): *The Roaring W W Northon and Comp*. New York, London.

Mi lesz a személyes kapcsolatok sorsa az információs technológia világában az üzleti piacokon?

Hetesi Erzsébet – Révész Balázs

Az elmúlt években olyan radikális változásokat hozott az információs technológia turbulens terjedése, ami nem hagyta érintetlenül az üzleti piacok kapcsolati gyakorlatát sem. Megszűnteti-e a személyes kapcsolatok, a bizalom, a méltányosság és a lojalitás jelentőségét a szervezeti kapcsolatokban az információs technológia terjedése? Tanulmányunkban erre a dilemmára 3 kutatással kívánunk választ adni. Kutatási eredményeink arra hívják fel a figyelmet, hogy miközben az információs technológia átalakítja a szervezetek közötti kapcsolattartás technikáit, a személyes találkozások továbbra sem veszítenek jelentőségükből. Az első kérdőíves vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy az információs technológiai lehetőségek az ügyfelekkel való kapcsolattartásban áttörő változást hoztak, a mélyinterjúk elemzése azonban látszólag ezzel ellentétes tendenciát jelez: a személyes találkozásokat a felek továbbra is fontosnak tartják. Második kérdőíves vizsgálatunk eredményei alapján úgy gondoljuk, hogy a szervezetek közötti kapcsolatokban mindkét „találkozási” megoldás hatékony lehet, és azok a jövőben együttesen eredményezik a kapcsolatok minőségének értékelését a felek részéről, valamint hozzájárulnak a hosszútávú együttműködés fennmaradásához.

Kulcsszavak: kapcsolati minőség, információs technológia, ügyfélkapcsolatok, személyes kapcsolat, kapcsolatmenedzsment

1. Bevezetés

A szervezetek közötti kapcsolat olyan interakciókat jelent, melyeknek célja a kölcsönös előnyök kihasználása. A szervezeti együttműködések sikerességét befolyásoló alapvető tényezők többé-kevésbé elfogadottak a szakirodalomban, így a szervezeti együttműködésekkel foglalkozó kutatók az elmúlt években sokkal inkább e tényezők definiálását, formálódását és menedzselhetőségét helyezték a vizsgálatok fókuszába. A vizsgált tényezők között több tanulmány felhívja a figyelmet a személyes kapcsolatok jelentőségére. Kevés azonban az olyan elméleti megközelítés és empirikus kutatás, amelyben a szerzők arra keresik a választ, hogy a kapcsolati minőség, a kapcsolati érték megítélésében milyen szerepet játszanak a személyes kapcsolatok (Gedeon et al. 2009), és csak az utóbbi években

találkozhatunk olyan törekvésekkel, amelyek az IT hatását kutatják a kapcsolatiságra, és főként a személyes kapcsolatokra (Lindh et al. 2008).

A tanulmány első részében a kapcsolati minőség dimenzióit érintő szakirodalmi megközelítéseket tekintjük át, ahol különös hangsúlyt helyezünk a személyes kapcsolatokra irányuló korábbi kutatásokra. Ezt követően az IT terjedésének elméleti hátteret mutatjuk be, majd ismertetjük empirikus kutatásaink lebonyolítását, a kutatások eredményeit, és végül összegezzük azokat a dilemmákat, kérdéseket, amelyek az IT terjedése és a személyes kapcsolatok vizsgálata során továbbra is kérdésként maradtak meg bennünk.

2. Az üzleti kapcsolatok sikerességét meghatározó tényezők, és a személyes kapcsolatok szerepe a kapcsolati minőség megítélésében

Az üzleti kapcsolatok sikerességét a marketing és a menedzsment szakirodalom széleskörűen tárgyalja, a megközelítések azonban nagyon különböző szempontoknak tulajdonítanak jelentőséget. Egyes szerzők a sikerességet a kapcsolati teljesítménnyel mérik (Medlin 2003, O'Tool–Donaldson 2002, Vilmányi 2011), mások a kapcsolati értéket tartják fontosnak (Gemünden et al. 1997, Walter et al. 2001), megint mások a kapcsolati minőség kérdését helyezik kutatásaik középpontjába (Järvelin 2001, Rauyruen–Miller 2007). Jelen tanulmányban mi is ez utóbbi megközelítést tartjuk helyénvalónak, ugyanis – bár az IT alkalmazása a szervezetek közötti együttműködés számos területét átrajzolja – a vizsgált téma szempontjából a kapcsolati minőség alapú megközelítés tűnik célravezetőnek.

Egy kapcsolat minőségének megítélése több tényező függvénye, és amennyiben a kapcsolati minőség értékelése a felek részéről pozitív, úgy azok általában törekszenek a hosszú távú együttműködésre (Costabile 2000, Järvelin 2001, Rauyruen–Miller 2007, Kong 2008, Čater–Čater 2010).

Kérdés, hogy miként definiálható, és miként modellizálható, mérhető a kapcsolati minőség? Egyes szerzők szerint a kapcsolati minőség konceptualizálására és operacionalizálására irányuló elképzelések kutatásról-kutatásra változnak (Rauyruen–Miller 2007), és bizony, ha elmélyülünk a szakirodalomban, akkor láthatjuk, hogy a koncepciók a különböző kutatási kontextusokban nagyon változékony képet mutatnak. A kapcsolati minőség definiálása önmagában szinte lehetetlen, hiszen nagyon egyszerűen annak értékelését jelenti, hogy az üzleti kapcsolatokat milyennek ítélik meg az együttműködő felek, annak pedig nagyon sok aspektusa lehet.

A B2B kapcsolati marketingben talán a legnagyobb hatású koncepció a Morgan és Hunt által felvázolt elkötelezettség-bizalom elmélet. A szerzők a

kapcsolati marketingben e két tényezőt tartják a legfontosabbnak, és később más szerzők is ezeket a változókat építik be a kapcsolati minőség modellekbe (Morgan–Hunt 1994).

A kapcsolati minőséget egy másik aspektusból közelítik meg azok a szerzők, akik a vásárlói elégedettség és a kapcsolati minőség hatását vizsgálják a fogyasztók megtartása (azaz a lojalitás) összefüggéseiben (Hennig–Thuaru–Klee 1997). Modelljükben a központi elemek a vásárlói elégedettség, a kapcsolati minőség, és azok hatása a fogyasztók megtartására (a lojalításra). Mindezen túl a modell azt is sugallja, hogy az észlelt relatív minőség, az elégedettség, a kapcsolati minőség megítélése, az elkötelezettség és a bizalom együttesen sem jelenthetik a lojális vásárlói magatartást, mert más egyéb tényezők (belső pszichológiai, kontextusbeli, és szituációs) hatással lehetnek arra, hogy a vásárló milyen döntést hoz.

A kapcsolati minőséget tágabb megközelítésben mutatja be egy finn szerző (Järvelin 2001), aki szerint a kapcsolati minőségre úgy kell tekintenünk, mint egy folyamatra, mert a kapcsolatok különböző fázisokból állnak, több partner is résztvevő lehet, és a kapcsolati minőség megítélése a folyamat során változhat.

A fentiekből látható, hogy a stabil, hosszú távú kapcsolatok jellemzői között a különböző kutatások a következőket említik: észlelt minőség, elégedettség, elkötelezettség, bizalom, együttműködés, lojalitás. E dimenziók jelentős részében nagy szerepe van a személyes kapcsolatoknak, és különösen igaz ez a bizalmi tényezőre. A következőkben a kapcsolati minőség-dimenziók elméleti hátterét a személyes kapcsolatok szerepének szempontjából tekintjük át.

2.1. Észlelt minőség

Hogy *mi az észlelt minőség* annak irodalma tengernyi. A minőség értelmezése mind a fogyasztói, mind az üzleti piacokon eklektikus, annak szintjeit, megítélését annyian és annyi féleképpen értelmezik, ahányan próbálják annak lényegét meghatározni. A minőség értékeléséről a B2C szakirodalomban számos modellel találkozunk, ám ezek csak korlátozottan adaptálhatóak a B2B piacokra. A legtöbb megközelítés azzal foglalkozik, hogy a minőség nagyon különböző nézőpontok alapján definiálható, és nagyon változatos a minőség értelmezése is.

A minőség a B2B piacokon is fontos elemként jelenik meg (kapcsolati minőség), ráadásul a vevők által értékelt minőségi dimenziók iparáganként különbözőek lehetnek, és függnek a szervezetek által használt stratégiáktól is (Kong 2008). Megítélésünk szerint a minőség értékelése szubjektív, és bár törekedni lehet – és kell is – a minőségdimenziók sztenderdizálására, alapvetően azt kell szem előtt tartanunk, hogy mit gondol a minőségről a fogyasztó, illetve *esetünkben mit gondol az üzleti partner a minőségről*. A partneri kapcsolati minőség értékelését több szerző is vizsgálta, és azt tapasztaltuk, hogy mind az elméleti modellekben, mind a kutatási

eredményekben szerepe van a személyes kontextusoknak a kapcsolati minőség megítélésében (Crosby et al. 1990, Garbarino–Johnson 1999, Palmer–Bijou 1994, Rauyruen–Miller 2007). Bár a partneri kapcsolatokban a minőséget a vásárolt termékek/szolgáltatások megítélése is befolyásolja, úgy gondoljuk, hogy előbbiek értékelésében szerepe lehet a személyes kapcsolatoknak is.

2.2. *Elégedettség*

Az észlelt minőség mellett egyes szerzők a vásárlói *elégedettség* és a kapcsolati minőség hatását vizsgálják a vásárlók megtartására (Hennig–Thuaru–Klee 1997, Rauyruen–Miller 2007). A kutatók egy része a vásárlói elégedettséget egyrészt kognitív válaszként értelmezi az elvárásokra (Bolton–Drew 1991, Howard–Sheth 1969, Tse–Wilton 1988), másrészt érzelmi válaszként (Cadotte et al. 1987, Westbrook–Reilly 1983). Megítélésünk szerint a kognitív elégedettség a minőség mérhető attribútumaival kapcsolható össze (Oliver 1997), az érzelmi elégedettség pedig sokkal inkább a preferenciáknak megfelelő minőséggel azonosítható (Halstead et al. 1994). Az elégedettséget azonban nem csak a termék/szolgáltatás minőség befolyásolhatja, különösen nem a szervezeti piacokon. A B2B kontextusokban a tartós kapcsolat miatt az elégedettség nem egyszeri aktus, hanem annak kialakulása egy folyamat, ahol számos egyéb tényező is szerepet játszik az átfogó, minden szempontot figyelembe vevő elégedettség, vagy elégedetlenség érzetében (Westbrook 1987, Fornell 1992). Kérdés, hogy a partneri elégedettség kialakulásában milyen szerepe lehet a személyes kapcsolatoknak? Nos, a szakirodalomban számos olyan forrást találunk, amely igazolja, hogy a face to face találkozások pozitív hatással vannak a partneri elégedettségre (Clements et al. 2005, Clements 2009, Hansen 2009).

2.3. *Bizalom*

A hosszútávú, stabil kapcsolatok nem csupán az észlelt minőség és elégedettség dimenzióiban értékelhetők. Az igazán elmélyült kapcsolatoknak fontos tényezője a bizalom. A bizalom az üzleti kapcsolatokban kiemelkedő dimenzió, és a szakirodalom alapján a bizalmat alapvetően három szempontból közelítik meg: a hiten alapuló (Kumar 1996, Doney et al. 1998), a kockázat alapú (Barney–Hansen 1994, Mayer et al. 1995, Das–Teng 1998), illetve a bizalom hiányának következményeit vizsgáló aspektusokból (Kumar 1996).

A vállalatok folyamatos ígéreteikkel bombázzák a vásárlókat, akik a vállalatba és a termék igénykielégítő képességébe vetett bizalmuknak megfelelően döntenek. Dwyer, Schurr és Oh (1987) szerint a bizalom kritikus szerepet tölt be a diszkrét ügyletekből a hosszú távú együttműködések felé vezető úton. A bizalom

meghatározó tényező Costabile (2000) dinamikus modelljében is, hiszen szerinte sem egy sem kétirányú lojalitás nem alakulhat ki a felek közötti bizalom nélkül.

2.4. Elkötelezettség

Az eladói-vevői kapcsolatban az elkötelezettséget úgy definiálhatjuk, mint egyfajta készséget, hajlandóságot arra, hogy folyamatos kapcsolatot tartsanak fenn a partnerek egymás között (Dwyer et al. 1987), egyszerűbben fogalmazva az elkötelezettség azt jelenti, hogy a résztvevők motiváltak a kapcsolat fenntartásában (Moorman et al. 1992). A B2B kapcsolatokban az elkötelezettség egy pszichológiai kötődést is jelent, ami úgy is megfogalmazható, mint „tartós vágy egy fontos kapcsolat fenntartására” (Costabile 2000). A vállalatok közötti kapcsolatokban az elkötelezettséget Meyer és Allen három komponensre bontották (Meyer–Allen 1991). Az első egy input komponens, amely azt fejezi ki, hogy a felek az egymás iránti elkötelezettség kialakulásakor bizonyos befektetéseket tesznek, amelyek csak az adott kapcsolatban hasznosíthatók, a második az attitűdre vonatkozik és a felek érzelmi elkötelezettségét jelzi, a harmadik pedig egy időbeli dimenziót ad, amely arra vonatkozik, hogy az elkötelezettség csak abban az esetben áll fenn, ha mind a két fél hosszú távon gondolkodik. Az elkötelezettség ezekben a megközelítésekben a kötődést, a lojalitást is érinti.

2.5. A személyes kapcsolatok szerepe a kapcsolati minőség megítélésében

A fenti tényezők mellett számos tanulmány foglalkozik a *személyes kapcsolatok* szerepével a szervezetek közötti kapcsolatok elemzése során, hiszen az üzleti kapcsolatok fenntartásának legfontosabb eszközeként tradicionálisan ezt szokták tekinteni. A bizalom kialakulásában is nagy a szerepe a *személyes kapcsolatoknak*, mert ha a megelőlegezett bizalmat a felek nem élik fel, nem forgácsolják el, akkor az oda vezethet, hogy a partnerek hajlandóak elfogani közös értékeket, és ezzel kialakulhat az együttműködés magasabb színje, azaz az elkötelezettség. Empirikus kutatások is igazolják a személyes kapcsolatok fontosságát, pl. a pozitív megítélésű kapcsolattartó új szervezethez történő távozásával a partner is elhagyja a beszállítót, és a kapcsolattartó új cégétől vásárol (Lindgreen et al. 2000, Reynolds–Beatty 1999). Andersen és Kumar (2006) kutatásai arra hívják fel a figyelmet, hogy a pozitív személyes kapcsolat hiánya gátolja a kapcsolat fejlesztését, sőt gyakran a fenntartását is. Más szerzők kutatási eredményei alapján a személyes kapcsolatoknak a konfliktusos helyzetek megoldásában is jelentős szerepük lehet (Gedeon et al. 2009).

3. Az információs technológia szerepe a B2B kapcsolatokban

Az „információ hatalom” tartja a mondás, és igaz ez az üzletmenetre, termelési folyamatokra, vagy éppen a marketingtevékenységekre is. A technológia által biztosított információ lehetővé teszi a folyamatok mélyebb megismerését, ezáltal a hatékonyság növelését célzó változtatások képesek megerősíteni a vállalat versenypozícióját. Amennyiben a döntéshozáshoz, a működéshez szükséges információk rendelkezésre állnak, a vállalat célja lehet az információ feldolgozásával a tevékenységek, az *üzleti teljesítmény átalakítása* és a kínálgó lehetőségek kihasználása (Brady et al. 2002).

Az információs technológia elmúlt évtizedekben tapasztalható gyors fejlődése többek között négy részterület, a számítógépgyártás, a szórakoztatóelektronika, a telekommunikáció (tv, telefon és internet) valamint a szoftveripar konvergenciájára (Brookes et al. 2004) vezethető vissza és elsősorban az információs és kommunikációs technológia területén tapasztalható fejlődések hoztak látványos, robbanásszerű változást a marketinggyakorlatban. Az IKT megoldások szolgáltatói persze többnyire szuperlatívuszokban fogalmazva ecsetelték a technológia hasznosságát, költségcsökkentő hatását, hatékonyságát, azonban a valóságban nem pusztán sikertörténetekről lehet hallani.

Napjainkban a menedzsment tudományok területén tapasztalható változások jelentős része is az információs technológia¹ fejlődésére vezethető vissza (Lindgreen et al. 2000, Pels et al. 2000, Sisodia–Wolfe 2000, Pels et al. 2004). Az egyre hatékonyabb, egyre inkább felhasználóbarát adatbázis- és információmenedzsment (Holland–Naudé 2004), valamint a modern kommunikációs megoldások segítségével a szervezeti menedzsment több részterülete vált hatékonyabbá. A vállalatok ma már könnyedén megismerhetik és hosszabb távon is követhetik vevőik megrendelési, vásárlási szokásait, preferenciáit, és persze az egyes ügyfelek kiszolgálásából származó profit mértékét is, hogy aztán ezen információk birtokában tökéletesítsék kínálatukat, egyedi ajánlatokat fogalmazzanak meg ügyfeleik problémáinak megoldására, vagy éppen hatékonyabban juttassák el a vevők által igényelt terméket a rendeltetési helyére. Tong és szerzőtársai (2008) az információs technológia vállalkozói kapcsolatokra kifejtett hatását vizsgálta, hiszen az eladó-vevő interfész technológia alapúvá válása a szervezeti piacokon is jelentkezett. Kutatásaik rámutattak arra, hogy az információs technológia intenzív használata egyaránt szolgálhatja a tranzakciós és a kapcsolati szemlélet követését is. Fontos

¹ Az információs technológia marketingre gyakorolt hatását vizsgáló kutatások többsége – ahogy mi is – az IT alatt nem csupán a számítógépes hardvereket, hanem az azokon futó szoftvereket is érti, azaz az információfeldolgozás és -kezelés tevékenységének folyamatát is az információs technológia részének tekinti (Brady et al. 2002).

tehát megismerni a technológia alkalmazásmódját, hiszen az automatizálás (Zuboff 1985) a tranzakciós megközelítést, az ügyféladatbázisok és a személyre szabás a kapcsolati szemlélet alkalmazását támogatja.

Bár az elmúlt évtizedek tapasztalatai azt mutatják, hogy a marketingben kissé lassabb volt az IT eszközök elterjedése, mint más vállalati funkcionális területek esetén, az információs technológia hatása megkérdőjelezhetetlen a marketing gyakorlatának fejlődésében. Az információs technológiai fejlődés eredményei szorosan összefonódtak a marketingelmélet fejlődésével, így ma már a különböző információs technológiával támogatott marketingtevékenységek elnevezései egyaránt jelentik a technológiát, és magát a marketing megközelítést is. Az üzleti sajtóban és a szakirodalmi források között is egyaránt találkozhatunk olyan megközelítésekkel, amelyek szerint az IT megoldások nemhogy támogatják, vagy megváltoztatják a marketing és egyben az üzleti tevékenységet, hanem alapvetően változtatják meg, „új szintre emelik” azt.

Kérdés, hogy akkor miként is viszonyuljunk az IT alkalmazásokhoz, és – tanulmányunk szempontjából – miként ítéljük meg annak hatását a B2B kapcsolatokra?

4. IT alapú vagy személyes kapcsolat

Az IMP csoport elmúlt három évtizedben lebonyolított kutatásai arra a megállapításra jutottak, hogy az üzleti kapcsolatok sikerének egyik legfontosabb kulcsa a piaci szereplők egymással kialakított viszonya, a szereplők közötti interakciók alakulása. Az interakciós megközelítés (Turnbull et al. 2002) szerint a vállalatok nem egyedi tranzakciókban gondolkodnak, hanem a legtöbb esetben ezen ügyletek *egy hosszabb távú kapcsolatot formálnak*, s az egyes tranzakciók csupán ennek a kapcsolatnak az epizódjai. Az epizódok során azonban nem csak a szervezetek, hanem az abban *részt vevő személyek között is kialakulnak kapcsolatok*, ami fontos szerepet játszik a kapcsolat hosszú távú fennmaradásának biztosításában. Az IMP csoport másik alapvetését is fontos megemlítenünk. Az üzleti kapcsolatok nem önmagukban léteznek. A kapcsolatban részt vevő felek maguk is több kapcsolattal rendelkeznek más piaci szereplők irányában, így tehát a szervezetek közötti diadikus kapcsolat nem más, mint egy szelete az egymáshoz kapcsolódó és egymástól függő kapcsolatok hálózatának (Leek et al. 2000).

Hakansson (1982) szerint az információcsere érdekében személytelen és személyes kommunikációs módokat egyaránt használnak a piaci szereplők. Az alapvető technikai vagy kereskedelmi információk közlésére a személytelen, a

“soft” adatok és információk (pl. a termékhasználat, az együttműködés kialakításával kapcsolatos) továbbítására pedig a személyes kapcsolattartási formákat használják. Az információs technológiai megoldások elterjedésével ez is megváltozni látszik. Naudé és Holland (1996) például azt feltételezi, hogy az IT alapú technológiák segítségével egy újfajta stratégiai kapcsolat tud kialakulni, hiszen a technológiai megoldások alkalmazása racionálisabb döntéshozatalt tesz lehetővé. Az elmúlt évtizedek során az információs technológia rohamos fejlődésen ment keresztül, aminek az eredményeképpen az üzleti kapcsolattartás során alkalmazható megoldások, eszközök száma is a többszörösére növekedett. A személyes (egyéni vagy csoportos) kapcsolattartás mellett ma már minden vállalkozásnak rendelkezésére állnak a telekommunikációs technológia fejlődése révén kialakult új auditív, vizuális, vagy éppen audiovizuális megoldások is. Ennek köszönhetően az üzleti folyamat során lebonyolódó információcsere hagyományos eszköztára is megváltozott. Leek et al. (2003) kutatásuk során arra az eredményre jutottak, hogy bár a megkérdezettek mintegy fele szerint az információs technológia kommunikációs célú használata csökkenti a személyes találkozások jelentőségét és gyorsabbá, pontosabbá teszi a kommunikációt, a válaszadók hasonló arányban egyúttal a kapcsolatok eltávolodásáról, személytelenedéséről, és ezáltal feladat-orientálttá válásáról is beszámoltak. Mindez pedig a partnerek közötti bizalom kialakításának nehezebbé válásához, illetve a bizonytalanságok kezelésének lassabbá válásához, sőt az elégedettség alacsonyabb szintjéhez is vezethet.

Az IT hatásával foglalkoznak azok a szerzők (Lindh et al. 2008), akik empirikus kutatásukban azt vizsgálják, hogy az IT terjedésének következtében hogyan változnak meg a szociális interakciók az üzleti kapcsolatokban, ezen belül egy speciális aspektust elemeznek, nevezetesen a személyes kapcsolatok szükségességét az IT alkalmazók különböző szintjein. 354 svéd üzleti kapcsolat vizsgálatával arra az eredményre jutottak, hogy az IT alkalmazásának terjedésével nem csökken lineárisan a személyes kapcsolatok intenzitása, ellenkezőleg: a kezdeti időszakban csökken a jelentősége a személyes kapcsolattartásnak, később azonban éppen az IT alkalmazás növekvő szakaszában újra nő a személyes találkozások súlya is.

Látszik tehát, hogy az információs technológia-alkalmazás hatásának mérését célzó kutatások eredményei nem egységesek, további vizsgálatok lebonyolítása szükséges ahhoz, hogy megismerhessük a technológiaalkalmazás hosszú távú kapcsolatokat erősítő vagy éppen gyengítő hatását. Ezért is gondoljuk úgy, hogy saját kutatásaink e kérdésben érdeklődésre tarthatnak számot.

5. Primer kutatásaink

A következőkben bemutatásra kerülő longitudinális empirikus kutatásaink azt a folyamatot mutatják be, amely során újra-és újra más kérdések merültek fel bennünk, és amelyek megválaszolására hazai körülmények között végeztünk vizsgálatokat. Az elmúlt években (2010–2013 között) 3 kutatást bonyolítottunk le és ezek mindegyike érintette az IT és a „face to face” kapcsolatok jelentőségének változásait az üzleti kapcsolatokban.

5.1. Az IT hatása a szervezetek közötti kapcsolatokra

Első kutatásunk lebonyolítására 2010-ben került sor, amikor az IT hatását vizsgáltuk a vállalati marketing tevékenységekre. A hazai vállalatok marketinggyakorlatát érintő kutatásunk során az volt a legfőbb célunk, hogy átfogó képet alkothassunk a hazai vállalatok marketingvezetőinek véleményéről az információs technológia üzleti életben, ezen belül is a marketingben betöltött szerepéről. A felmérés lebonyolításához az alapsokaságot a Magyarországon működő vállalkozások marketinggel foglalkozó közép- vagy felső vezetői alkották. Mivel az alapsokaság elérésére nem létezik egységes, teljes adatbázis, ezért nem véletlen mintavételi eljárást alkalmaztunk. 712 fő kapta meg a felkérést a kutatásban való részvételre, lekérdezésre az online kérdőíves módszert alkalmaztunk, a kutatás során 179 kérdőív kitöltésére került sor 2010 év végén.

5.1.1. Eredmények az üzleti kapcsolatokra vonatkozóan

Az elemzés alá vont kérdőívek kitöltőinek nemek szerinti megoszlása kiegyenlített, 49% férfi és 51% nő válaszolta meg a kérdéseket. A válaszadók átlagéletkora 35 év, a legfiatalabb kitöltő 20, a legidősebb 56 éves volt. A válaszadók 53%-a legalább 4 éve dolgozik a vállalatnál, s csupán 10% van kevesebb, mint 2 éve a munkahelyén. A vállalatok alkalmazottak szerinti megoszlása a kisebb méretű vállalatok túlsúlyát mutatja. A kérdőívet kitöltő vállalatok 73%-a foglalkoztat 250 főnél kevesebbet, s csupán a fennmaradó 48 vállalat alkalmaz ennél több főt. A terjedelmi korlátok miatt nem mutatjuk be részletesen a vállalatok működésére vonatkozó hatásokat, itt csupán az IT marketingtevékenységre gyakorolt következményeit ismertetjük.

5.1.2. Az IT marketingtevékenységre gyakorolt hatása

Az információs technológia marketingtevékenységekre gyakorolt hatását egy tizenhárom kérdésből álló kérdéscsoport segítségével vizsgáltuk (1. táblázat).

1. táblázat Az információs technológia marketing célú használatának hatása

Az IT marketing célú használatának hatására változott	átlag	szórás
a vállalati marketingtervezés, döntéshozatal	3,64	0,662
a piacszegmentáció hatékonysága	3,69	0,671
a célpiac választás hatékonysága	3,68	0,661
a vállalat kapcsolata az ügyfelekkel	3,91	0,608
a vállalat ügyfélmegtartó képessége	3,62	0,612
a vállalat ügyfélszerző képessége	3,81	0,728
a vállalat piacbefolyásolási tevékenysége	3,50	0,638
a vállalat értékesítési tevékenysége	3,71	0,656
a marketinginformációk gyűjtése	4,01	0,777
a marketinginformációk feldolgozása, elemzése	3,93	0,736
a vevők/ügyfelek elégedettsége	3,65	0,592
a vállalat nyereségessége	3,52	0,641
a vállalat piaci pozíciója	3,52	0,627

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: a válaszadók ötfokozatú skálán kellett, hogy értékeljék a kérdést, ahol a válaszok a „jelentősen romlott” – „jelentősen javult” tengelyen helyezkedtek el.

A válaszadók szerint a legjelentősebb változást a marketinginformációk gyűjtése (átlag: 4,01) és elemzése (3,93) területén könyvelhetjük el. Szorosan követi az információgyűjtést a vállalat ügyfelekkel kialakított kapcsolata a 3,91-es átlagos értékkel. A táblázat adatai azt sugallják, hogy az IKT jelentősen átrendezi a kapcsolattartás formáit.

5.1.3. Az információs technológia hatásának megítélése

A harmadik kérdéscsoport esetén tizenegy kérdésre kellett válaszolniuk a kérdőívet kitöltőknek. Az itt megfogalmazott kérdések elsősorban a válaszadó IT marketingcélú használatával kapcsolatos attitűdjeit igyekeztek felmérni (2. táblázat). Fontos megemlítenünk, hogy nem csak az átlagértékek lettek alacsonyabbak, de a válaszok szórása is jelentősen megnőtt, amiből arra lehet következtetni, hogy a válaszadóknak más-más tapasztalatuk adódott az információs technológia üzleti célú alkalmazása során. *Az átlagok közül kiemelkedik az ügyfelek megszólításának újabb csatornát biztosító hatás (átlag: 3,78), melynek eredményét némileg elbizonytalanítja, hogy az előző kérdésblokkban a válaszadók éppen a piacbefolyásolási tevékenységeket jelezték, mint az IT által legkevésbé befolyásolt területet.*

2. táblázat Az információs technológia használatának megítélése

Az információs technológia...	átlag	szórás
használatához hozzájárult a szorosabb ügyfélkapcsolatok ápolásához	3,50	0,987
használatához megváltoztatta a marketingtevékenységek végzésének folyamatát	3,30	1,044
megváltoztatta a vállalat termékét/termékeit	2,52	1,130
újabb csatorná(ka)t biztosít ügyfeleink kiszolgálására	3,52	1,086
újabb csatorná(ka)t biztosít ügyfeleink megszólítására	3,78	1,025
használatához a marketingköltségek csökkenését eredményezi	3,23	1,066
használatához a korábbinál több vevő/ügyfél kiszolgálását teszi lehetővé	3,47	1,137
marketing célú használatához a megváltozott vásárlói igényekhez való alkalmazkodást szolgálja	3,46	1,018
használatához a meglévő marketingfolyamatok automatizálását szolgálja	3,10	1,082
használatához a marketingtevékenységek teljesítménynövelését eredményezi	3,48	0,970
használatához a marketingtevékenységek átalakítását, újrászervezését szolgálja	3,20	1,054

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: a válaszadók ötfokozatú skálán kellett, hogy értékeljék a kérdést, ahol a válaszok az „egyáltalán nem...” – „teljes mértékben egyetért” tengelyen helyezkedtek el.

A 2010-ben lebonyolított kvantitatív kutatás az üzleti kapcsolatok tekintetében megengedte azt a következtetést, hogy az IT leginkább a kapcsolattartás területén változtatja meg a szervezetek tevékenységét, és úgy gondoltuk, hogy ezek az eredmények nagy áttörést prognosztizálhatnak. A válaszadók véleménye arra engedett következtetni, hogy az IT terjedésével, e technikák széleskörű alkalmazásával megváltozik a partnerek közötti viszony, és a személyes kapcsolattartás háttérbe szorulásával számoltunk.

5.2. A válság hatása az üzleti kapcsolatokra

Második empirikus kutatásunk alapját egy 2011 ősze és 2012 tavasza között a B2B piaci szereplők körében végzett interjúsorozatunk eredményei képezik. Bár ez a kutatás a lojalításra fókuszált a válság idején, az interjúkban a személyes kapcsolatok szerepét is vizsgáltuk. A kvalitatív kutatás alkalmával a következő kérdésekre kerestük a választ:

- miként vélekednek a válaszadók a B2B piacokon a lojalitásról?
- mi a szerepe a bizalomnak az üzleti kapcsolatokban?
- hogyan befolyásolta a válság a lojalitást és az elkötelezettséget?
- mi a szerepe a személyes kapcsolatoknak a B2B piacokon?

A kvalitatív kutatás során egy kiscsoportos beszélgetés, és 31 mélyinterjú készült (ebből 27 érintette a személyes kapcsolatokat), ahol kisvállalkozások és piacvezető cégek képviselői is nyilatkoztak. A mélyinterjúk során vizsgáltuk a kapcsolat időtartamát, a kapcsolattartás rendszerességét, a másoknak való ajánlást, és azt, hogy a megkérdezettek miként definiálják a lojalitást, illetve hogy a válság hatására hogyan változtak meg a kapcsolatok. Terjedelmi korlátok miatt a kvalitatív kutatás eredményeit csak röviden ismertetjük.

5.2.1. A lojalitás megítélése az üzleti kapcsolatokban

A megkérdezettek véleménye alapján azt mondhatjuk, hogy a többség szerint a lojalitás létezik a szervezeti piacokon is, ám arra vonatkozóan, hogy mi is a lojalitás, nagyon érdekes válaszokat kaptunk:

„szerintem létezik a lojalitás. Hűséges az, aki éveken keresztül kitart mellettünk, a problémáinkat meg tudjuk beszélni, és nem hagyjuk magára a másikat, ha baj van”...”

„lojális az a cég, amely a vevőivel, beszállítóival hosszú távú, kölcsönösen előnyös kapcsolatra törekszik.”

„A lojalitás számomra azt jelenti, hogy a partneremben mindenre számíthatok, mindkettőnk számára előnnyel járó ügyletek megkötését tűzzük ki célul. Biztos jövő elé nézhetek, ha vele kapcsolatban maradok, bízhatunk egymásban és elégedettek vagyunk egymással.”

Az eredmények alapján általánosságban elmondható, hogy minél régebbi a partnerek kapcsolata, annál inkább hajlamosak a partnerek a lojalitás pozitív megítélésre. Bár elvétve találkoztunk olyan válaszokkal is, akik szerint az üzleti piac természetével ellentétes az olyan magatartás, mint a hűség, inkább arra hajlik a mérleg nyelve, hogy – bár ágazatoktól és szervezeti jellemzőktől nem függetlenül, de – a lojalitást értelmezik a B2B kapcsolatokban is.

5.2.2. A bizalom és az elkötelezettség szerepe a B2B piacokon

Az interjúalanyok szinte mindegyike a bizalmat említette első helyen, mint a szervezetek közötti jó kapcsolatok kulcsát. Az ár, a minőség és az elégedettség is háttérbe szorult e tényező mögött a megkérdezések során.

„A lojalitás számomra egy hosszú távú kapcsolat, amely a bizalmon és az elkötelezettségen alapul. Ha egy partner bizalmatlanná válik, a lelkesedés csökkenő tendenciát mutat, akkor ez alapjaiban rengeti meg a hatékony munkavégzést.”

„Szerintem a B2B kapcsolatokban a mai bizalmatlan világban a bizalom és a nyílt kommunikáció számít igazán. Nagyon fontos, hogy a felek bízzanak egymásban, számíthassanak egymás segítőkészségére, a kapcsolat gördülékeny legyen.”

„Úgy gondolom, hogy az üzleti partnerek között a legfontosabb a bizalom. Ha a bizalom elvész, fellazulnak a kapcsolatok, és ez bizalmatlansághoz vezet. Az pedig csak árt a kapcsolatoknak, ezért fontos a becsületesség.”

Látható, hogy a kapcsolatokban kiemelkedő a *bizalom* szerepe. Olyan megkérdéssel nem találkozunk az interjúzás során, aki ezt a tényezőt ne említette volna. A korrektség, a becsületesség, a megbízhatóság azok az elemek, amelyek az interjúban rendszeresen visszaköszönnek a kapcsolatok értékelése során.

5.2.3. A személyes kapcsolatok jelentősége

Ahogy azt a korábbiakban említettük, számos tanulmány igazolta, hogy a személyes kapcsolatoknak gyakran kiemelkedő lehet a szerepük a kapcsolatok fenntartásában, illetve megszűnésében. Kvalitatív kutatásunkban a válaszadók nagy része is kiemelte a *személyes kapcsolatok* szerepét. Azt tapasztaltuk, hogy a válság hatására a személyes kapcsolatok még inkább felértékelődtek és még azok a szervezetek is fokozottabban figyelnek a kapcsolatok ápolására, amelyek korábban az ügyintézőkre és az asszisztensekre bízta ezeket a feladatokat.

„A válság óta határozottan erősebb kapcsolat alakult ki a partnerrel. Úgy érzem, hogy jelenleg a helyzet folyamatosan bizonytalan, így szeretném én kezemben tartani a kapcsolatot. Ilyen helyzetben mindig jó, ha számíthatunk egy állandó, megbízható partnerre.”

„A válság hatására a találkozások gyakorisága változott. Szinte heti rendszerességgel találkozunk. Régebben nem tartottam ezt fontosnak, de a piac beszűkülésével én is érzem, hogy egyre inkább „barátokra” van szüksége egy sikeres vállalkozásnak, semmint üzleti partnerekre. Már arra is figyelek, hogy a látogatásomkor vigyek valami ajándékot. Egy kis csoki, egy üveg bor csodákra képes!”

Az interjúkból látható, hogy minden megkérdezett fontosnak tartotta a jó munkakapcsolatot, a személyes jó viszonyt a válság előtt is, de különösebb hangsúlyt nem fektettek a kapcsolatok tudatos ápolására. Ez azonban a válság hatására megváltozott, és a megkérdettek többsége úgy válaszolt, hogy ma már tudatosan építi a személyes kapcsolatokat. Bebizonyosodott, hogy a bizalom nagyon

fontos tényező a lojalításban, és az is, hogy a *személyes kapcsolatoknak nagy szerepe van* mind a bizalomban, mind az elkötelezettségben és a lojalításban is.

Az eredmények alapján újra felmerült a kérdés: vajon az IT technikák terjedése negligálja majd a személyes kapcsolatokat a jövőben, vagy a megváltozott körülmények hatására mégis lesz jelentősége ennek a kapcsolattartási módnak az üzleti életben?

5.3. Az IT és a személyes kapcsolatok szerepének változásai az üzleti kapcsolattartásban

A kvalitatív kutatás során tapasztaltak megerősítettek bennünket abban, hogy fontos tovább vizsgálni a kapcsolattartási, illetve kommunikációs módok jelentőségét a B2B piacon működő vállalatok körében, annál is inkább, hiszen a 2010 évben végzett kvantitatív kutatásunk jelezte, hogy a kommunikációs célokat szolgáló információs technológia jelentős fejlődésen ment keresztül, amelyet nem hagyhattunk figyelmen kívül a jelenség értelmezése, vizsgálata során. A fenti eredmények sarkalltak bennünket arra, hogy kvantitatív eszközök használata során külön is megvizsgáljuk, hogy a kapcsolattartás módja milyen módon hat a partnerek közötti bizalom, lojalitás szintjére.

5.3.1. A kvantitatív kutatás céljai

A kvalitatív kutatás eredményeire alapozva már kifejezetten a kapcsolattartás módja és az elégedettség, bizalom, lojalitás dimenziói közötti összefüggéseket igyekeztünk megismerni. A **kvantitatív kutatási** fázisban célunk volt megvizsgálni, hogy

- a személyes kapcsolattartás milyen hatást fejt ki a partnerek közötti elégedettség, bizalom és lojalitás dimenzióira;
- az IT alapú kapcsolattartás milyen hatást fejt ki a partnerek közötti elégedettség, bizalom és lojalitás dimenzióira;
- a válság időszakában a vállalatok mely kapcsolattartási formákat részesítik előnyben, melyik eszközök használata a leggyakoribb.

Primer kutatásunkkal teszteltük a lojalitás dimenzióit, és kiemelten kezeltük a kapcsolattartás módját, mint olyan tényezőt, amely hatással lehet a kapcsolat alakulására válság idején.

5.3.2. A kutatás módszertana

A korábbi kvalitatív kutatási eredmények alapján **online kérdőíves felmérést** alkalmazva kérdeztünk meg 403 vállalatot. 23%-os válaszadási hajlandóság mellett

92 kitöltött kérdőív született, amelyek közül az utóellenőrzés során kettőt ki kellett zárunk, így összesen 90 kérdőív elemzésére került sor. A vizsgálati modellt alkotó tényezők közötti kapcsolatok feltérképezésére a partial least squares modeling technikát alkalmaztuk. Az elemzéseket a SmartPLS programsomag segítségével végeztük².

5.3.3. A kvantitatív kutatás eredményei

A 90 vizsgált vállalatról általánosságban érdemes megjegyezni, hogy közülük 63 mikro-, vagy kisvállalkozás, 13 középvállalkozás, 14 pedig nagyvállalat kategóriába tartozik. A vállalatok alaptevékenysége szerint megállapítható, hogy 52 vállalat elsődlegesen szervezeti, míg 38 vállalat elsődlegesen a fogyasztói piacon végzi tevékenységét. A válaszadók körében 43 fő felsővezető, 22 fő alsó vagy középvezető, míg a további 25 fő beosztott.

Kutatásunk alapvető célja volt az üzleti kapcsolattartás eszköztárának vizsgálata. Ennek érdekében arra kértük a válaszadókat, hogy ötelemű skálán értékeljék az egyes kommunikációs/kapcsolattartási módokat, hogy milyen gyakran alkalmazzák üzleti partnereikkel (beszállítókkal vagy üzleti vevőkkel) történő együttműködés során (3. táblázat).

3. táblázat A kommunikációs módszerek használatának átlagos gyakorisága hivatalos kapcsolattartás során

	átlag
személyes, egyéni találkozók	4,0
csoportértekezletek, találkozók	2,74
rendezvények (ünnepségek, konferenciák, termékbemutatók, kiállítások stb.)	2,52
telefonos megbeszélések, telefonhívások	4,36
telefonos konferenciabeszélgetések	1,97
postai levelezés	3,25
e-mail levelezés	4,44
online video-, telefonbeszélgetések (pl. skype)	1,97
online videokonferencia beszélgetések	1,46
közösségi média felületek (pl. linked in, facebook)	1,87

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: a válaszadók ötfokozatú skálán (1=soha, 5=mindig) értékelték, hogy milyen gyakran használják az adott kommunikációs lehetőséget az üzleti partnerekkel történő formális kapcsolattartás során.

² Ringle, C.M. – Wende, S. – Will, S. (2005): SmartPLS 2.0 (M3) Beta, Hamburg, <http://www.smartpls.de> downloaded 10.12.2011.

Az eredmények jól szemléltetik az IT alapú kapcsolattartási módok térhódítását, hiszen a leggyakrabban alkalmazott módszer az e-mail (4,44) és a telefonos kapcsolattartás (4,36) a válaszadók szerint. A személyes kapcsolatok kiemelt jelentőségét támasztja alá azonban, hogy a 3. legmagasabb átlagértéket a személyes, egyéni találkozók (4,0) kapták. A legkevésbé alkalmazott módok rendre a telefonos vagy online csoportkommunikációs, illetve video felületek lettek, ami nagy valószínűséggel a minta nagy részének KKV kategóriába sorolhatóságából következik.

Mindezek alapján különösen érdekes kérdés, hogy vajon az IT alapú kommunikációs módszerek alkalmazása a hosszú távú kapcsolatok alakulására milyen hatással van. Ennek megvizsgálása érdekében a Smart PLS szoftver segítségével elvégzett útelezési technikát használtunk. A partial least squares (PLS) technikát alkalmazó modell egy úgy nevezett structural equation modeling megoldás, amely a különböző változók közötti ok-okozati viszonyok elemzését szolgálja. Megvizsgáltuk, hogy milyen kapcsolat figyelhető meg a **személyes kommunikáció** (Pcomm), illetve az **IT alapú kommunikáció** (ITcomm) és a **kapcsolati elégedettség** (relSAT), a **bizalom** (trust), valamint a **lojalitás** (loyalty) tényezői között. A modellbe beépítettük még a **termék elégedettséget** (prodSAT) is, mint a bizalom és a lojalitás mértékét befolyásoló tényezőt. A vizsgált látens változókat indikátor skálák segítségével értékelték a válaszadók. A skálák megbízhatóságát a Cronbachs Alpha test segítségével mértük. A modellben alkalmazott látens változók megfelelőek a Cronbachs Alpha és a kommunalítások értékei alapján.

4. táblázat A látens változók megbízhatósága

látens változók	R Square	Cronbachs Alpha	kommunalitás
Pcomm		0.88	0.48
ITcomm	0.23	0.92	0.62
TRUST	0.85	0.96	0.80
relSAT	0.23	0.97	0.82
LOYALTY	0.87	0.97	0.64
prodSAT		0.95	0.76

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy az a 4. táblázatból is látszik, a vizsgálati modellben szereplő látens változók együttesen 87 százalékban magyarázzák a lojalitás értékeinek különbözőségét. Ez az érték kifejezetten magasnak tekinthető.

A lojalitás a bizalommal valamint a kapcsolati és a termék elégedettséggel áll szoros kapcsolatban, míg a személyes kapcsolattal közepes erősségű kapcsolatban

áll. Az IT alapú kommunikációval is sikerült korrelációt kimutatni, azonban ez a kapcsolat gyengébbnek mutatkozik.

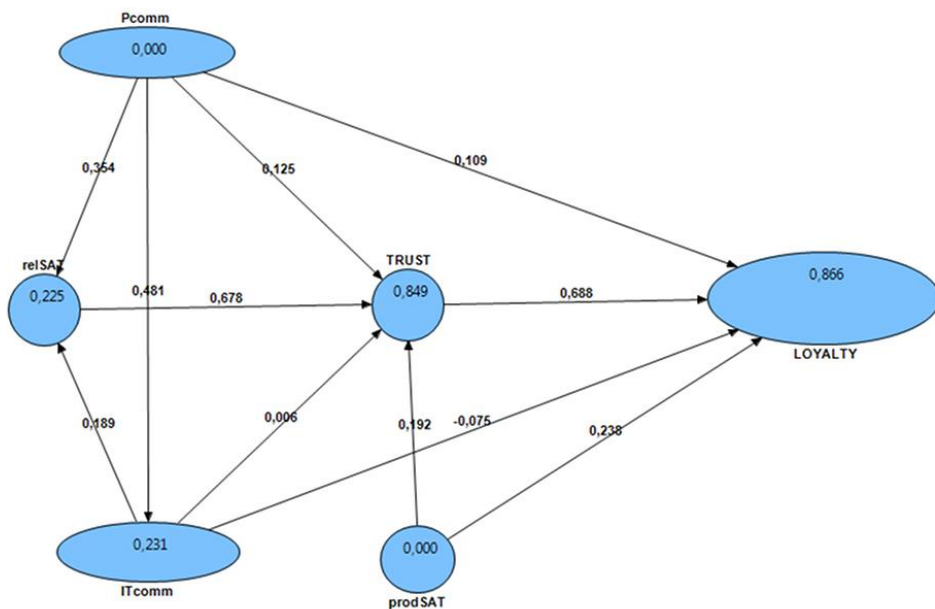
5. táblázat Korreláció a látens változók között

	Pcomm	TRUST	ITcomm	relSAT	LOYALTY	prodSAT
Pcomm	1.00					
TRUST	0.50	1.00				
ITcomm	0.48	0.38	1.00			
relSAT	0.44	0.91	0.36	1.00		
LOYALTY	0.51	0.92	0.32	0.87	1.00	
prodSAT	0.39	0.86	0.36	0.91	0.85	1.00

Forrás: saját szerkesztés

A látens változók közötti kapcsolatok további, részletesebb megismerése érdekében útelemezést végeztünk (1. ábra).

1. ábra A kommunikáció hatása a lojalitásra



Forrás: saját szerkesztés

Ennek segítségével próbáltuk feltérképezni azt, hogy a lojalitásra az egyes látens változókra vonatkozóan mekkora közvetlen (direkt) és közvetett hatása van az

alkalmazott kommunikációs módoknak. Míg a direkt hatásokat az útelemzés együttthatói (path coefficients) adják, addig a teljes hatást, azaz az összes közvetett és közvetlen hatás eredőjét a total effect táblázat értékei adják. Az értékek pozitív együttthatói lojalitásnövelő hatást, negatív értékei csökkenő hatást jelentenek.

A 6. táblázat foglalja össze a modellben szereplő tényezők lojalításra gyakorolt hatását. A lojalításra legnagyobb (direkt) hatással a bizalom van (0,69). Második legnagyobb összhatással a kapcsolati elégedettség (0,47) rendelkezik, mely a modellből fakadóan tisztán közvetett hatások eredőjeként értelmezzük. Teljes hatás erősség szempontjából harmadik helyen holtversenyben a termékkel kapcsolatos elégedettség szerepel (0,37), mely esetében a közvetlen hatás (0,24) kétszer erősebb, mint a közvetett hatás (0,13). A személyes kapcsolat esetében a közvetlen hatás (0,11) csupán a harmadát teszi ki a közvetett hatásnak (0,36).

Fontos azt is kiemelni, hogy a személyes kommunikáció a legerősebb hatással az IT alapú kommunikációra van, ami megerősíti azt a feltételezésünket, hogy az IT alapú kommunikáció elsődleges szerepe egyfajta támogatás, a személyes kapcsolatok kiegészítése, kiteljesítése.

Az IT hatását tekintve nem szignifikáns a modellben (0,02), azonban figyelemre méltó, hogy a közvetlen hatást tekintve a lojalításra inkább negatív, a bizalomra semleges, a kapcsolattal való elégedettségre azonban gyenge pozitív hatással van.

6. táblázat Az útelemzés együttthatói

	TRUST	ITcomm	relSAT	LOYALTY
Pcomm	0.13	0.48	0.35	0.11
TRUST				0.69
ITcomm	0.01		0.19	-0.07
relSAT	0.68			
prodSAT	0.19			0.24

Forrás: saját szerkesztés

6. Összegzés, következtetések

Az empirikus kutatások eredményei két egymásnak látszólag ellentmondó, de a mindennapi gyakorlatban létező kapcsolattartási formát jeleznek. Egyrészt az információs technológia előnyei nem hagyják érintetlenül a szervezetek közötti kapcsolattartást, sőt, a kvantitatív kutatás adatai szerint kiemelkedő az IT szerepe az ügyfelekkel fenntartott interakciókban. Az új tendenciák nem nélkülözhetik a gyors, hatékony információcserét, a folyamatos interakciót, az azonnali reagálást.

Ugyanakkor nem tekinthetünk el a kvalitatív mélyinterjús kutatás illetve a második kvantitatív vizsgálat során alkalmazott útelemzés azon eredményeitől, amelyek azt jelzik, hogy a személyes találkozások, a személyes kontaktus jobban erősítheti a lojalitás kialakulását. Fontos eredménye a kutatásunknak, hogy ezt a hatást a bizalom erősítése révén éri el, így tehát a személyes kapcsolatokra továbbra is igaz, hogy a hosszú távú kapcsolat zálogai lehetnek.

Kutatásaink eredményei alapján úgy gondoljuk, hogy a szervezetek közötti kapcsolatok minőségének megítélését mindkét kapcsolattartási technika befolyásolja: szükséges az IKT elfogadása, annak használata, de ez nem válthatja ki azt a miliőt, amit a személyes találkozások során a felek egymás iránt éreznek, érezhetnek. Úgy tűnik, hogy a szervezetek közötti kapcsolatokban az IKT és a személyes találkozások együtt szolgálják a kapcsolatok eredményességét. A jelenleg rendelkezésünkre álló adatok birtokában - azok eklektikus volta következtében - a jövőben további kutatásokat végzünk majd annak felderítésére, hogy a két kapcsolattartási forma együttes hatása eredményez-e minőségi változást a B2B viszonylatokban, vagy a két technika közül győz-e majd az egyik?

Felhasznált irodalom

- Andersen, P. H. – Kumar, R. (2006): Emotions, trust, and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35, 4, pp. 522–535.
- Barney, J. – Hansen, M. H. (1994): Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, 15, Winter, John Wiley & Sons Stable, URL: <http://www.jstor.org/stable/2486817>. pp. 175–190.
- Bolton, R. N. – Drew, J. H. (1991): A Multistage Model of Customer' Assessments of Service Quality, and Value. *Journal of Consumer Research*, January, 17, 4, pp. 375–384.
- Brady, M. – Saren, M. – Tzokas, N. (2002): Integrating Information Technology into Marketing Practice – The IT Reality of Contemporary Marketing Practice. *Journal of Marketing Management*, 18, 5–6, pp. 555–577.
- Brookes, R. W. – Brodie, R. J. – Coviello, N. E. – Palmer, R. A. (2004): How Managers Perceive the Impacts of Information Technologies on Contemporary Marketing Practices: Reinforcing, Enhancing or Transforming? *Journal of Relationship Marketing*, 3, 4, pp. 7–26.
- Cadotte, E. R. – Woodruff, R. B. – Jenkins, R. L. (1987): Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24, 3, pp. 305–314.

- Čater, T. – Čater, B. (2010): Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39, 8, pp. 1321–1333.
- Clements, M. D. (2009): How buyers and sellers value B2B relationships: a relationship value continuum for Internet based exchange. *Journal of Internet Business*, 6, pp. 56–80.
- Clements, M. D. – Dean, D. L. – Cohen, D. A. (2005): The value buyers and sellers place on supply chain relationships: a relationship value continuum. *Operations Management Symposium 2005: Proceedings of the Australian and New Zealand Academy of Management Conference*, 7–10 December, Canberra, Australia: ANZAM, pp. 1–13.
- Costabile, M. (2000): A dynamic model of customer loyalty. *IMP Conference*, Bath, U.K.
- Crosby, A. L. – Evans, K. – Cowles, D. (1990): Relationship quality in services selling: An Interpersonal Influence perspective. *Journal of Marketing*, 54, July, pp. 68–81.
- Das, T. K. – Teng, B. S. (1998): Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 491–512.
- Doney, P. M. – Cannon, J. P. – Mullen, M. R. (1998): Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 601–620.
- Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer and Seller Relationships. *Journal of Marketing*, April, 51, 2, pp. 1–27.
- Fornell, C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56 January, pp.6–21.
- Garbarino, E. – Johnson, M. S. (1999): The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, April, 63, 2, ABI/INFORM Global.
- Gedeon, I. M. – Fearne, A. – Poole, N. (2009): The role of inter-personal relationships in the dissolution of business relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 3–4, pp. 218–226.
- Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Walter, A. (1997): *Relationships and networks in international markets*. Pergamon, Oxford.
- Halstead, D. – Hartman, D. – Schmidt, S. L. (1994): Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring, 22, 2, pp. 114–129.
- Hakansson, H. (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley and Sons, Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore.
- Hansen, J. R. (2009): The evolution of buyer-supplier relationships: an historical industry approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 3–4, pp. 227–236.
- Hennig-Thurau, T. – Klee, A. (1997): The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing*, 14, 8, pp. 737–764.
- Holland, C. P. – Naudé, P. (2004): The metamorphosis of marketing into an information-handling problem. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 3, pp. 167–177.

- Howard, J. A. – J. N. Sheth (1969): *The Theory of Buyer Behavior*. John Wiley & Sons, New York.
- Järvelin, A. (2001): Evaluation of relationship quality in business relationships. *Ph.D. Dissertation*, University of Tampere, Tampere.
- Kong, S. Y. (2008): *Customer perceived quality, relationship quality and business loyalty: an example of B2B organization*. Faculty of Business and Accountancy, University of Malaya.
- Kumar, N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, November–December, 74, 6, pp. 92–106.
- Leek, S. – Turnbull, P. W. – Naudé, P. (2000): Is the Interaction Approach of Any Relevance in an IT/e-commerce Driven World? *16th IMP-conference, Bath* <http://www.impgroup.org/uploads/papers/84.pdf> Letöltve: 2012. dec.15.
- Leek, S. – Turnbull, P. W. – Naudé, P. (2003): How is information technology affecting business relationships? Results from a UK survey. *Industrial Marketing Management*, 32, 2, pp. 119–126.
- Lindgreen, A. – Davis, R. – Brodie, R. J. – Buchanan-Oliver, M. (2000): Pluralism in contemporary marketing practices. *International Journal of Bank Marketing*, 18, 6, pp. 294–308.
- Lindh, C. – Dahlin, P. – Hadjikhani, A. (2008): How Does Information Technology Impact on Business Relationships? The Need for Personal Meetings, *24th IMP-conference in Uppsala, Sweden*, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/6732.pdf> Letöltve: 2012. okt. 05.
- Mayer, R. C. – Davis, J. H. – Schoorman, F. D. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20, 3, pp. 709–734.
- Medlin, C. (2003): A dyadic research program: the interaction possibility space model. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10, 3, pp. 63–80.
- Meyer, J. P. – Allen, N. J. (1991): A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, pp. 61–89.
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpande, R. (1992): Relationships between Providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*, August, 29, 3, pp. 314–328.
- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Jul, 58, 3, pp. 20–38.
- Naudé, P. – Holland, C. P. (1996): Business-to-business relationships. In Buttle, F (ed.): *Relationship marketing*. Paul Chapman Publishing, pp. 40–54.
- O'Toole, T. – Donaldson, B. (2002): Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, 4, pp. 197–208.
- Oliver, R. L. (1997): *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. The McGraw-Hill Companies Inc, New York.
- Palmer, A. – Bijou, D. (1994): Buyer-seller relationships: A conceptual model and empirical investigation. *Journal of Marketing Management*, 10, 6, pp. 495–512.

- Pels, J. – Brodie, R. J. – Johnston, W. J. (2004): Benchmarking business-to-business marketing practices in emerging and developed economies: Argentina compared to the USA and New Zealand. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 6, pp. 386–396.
- Pels, J. – Coviello, N. E. – Brodie, R. J. (2000): Integrating transactional and relational marketing exchange: a pluralistic perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8, 3, pp. 11–20.
- Rauyruen, P. – Miller, K. (2007): Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60, 1, pp. 21–31.
- Reynolds, K. E. – Beatty, S. E. (1999): Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing. *Journal of Retailing*, 75, 1, pp. 11–32.
- Sisodia, R. S. – Wolfe, D. B. (2000): Information Technology: Its role in building, maintaining, and enhancing relationships. In Sheth, J. N. – Parvatiyar, A. (ed): *Handbook of Relationship Marketing*, SAGE, Thousand Oaks.
- Tong, P. – Johnson, J. L. – Umesh, U. N. – Lee, R. P. (2008): A typology of interfirm relationships: the role of information technology and reciprocity. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23, 3, pp. 178–192.
- Tse, D. K. – Wilton, P. C. (1988): Models of Consumer Satisfaction: An Extension. *Journal of Marketing Research*, May, 25, 2, pp. 204–212.
- Turnbull, P. – Ford, D. – Cunningham, M. (2002): Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. In Ford (ed): *Understanding business marketing and purchasing: an interaction approach*. Cengage Learning, pp. 3–18.
- Vilmányi M (2011): The relationship performance in the field of university-industrial R&D cooperation. In Hetesi, E – Kürtösi Zs (eds): *The diversity of research at the Szeged Institute of Business Studies*. JATEPress, Szeged, pp. 75–95.
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden H. G. (2001): Value creation in buyer–seller relationships theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective. *Industrial Marketing Management*, 30, 4, pp. 365–377.
- Westbrook, R. A. (1987): Product/Consumption-based Affective Responses and Postpurchase Process. *Journal of Marketing Research*, August, 24, 3, pp. 258–270.
- Westbrook, R. A. – Reilly, M. D. (1983): Value-percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 10, 1, pp. 256–261.
- Zuboff, S. (1985): Automate/Informate: The Two Faces of Intelligent Technology. *Organizational Dynamics*, 14, 2, pp. 5–18.

Innovációs együttműködések feltétel és célrendszerének alakulása business és non business partnerek interakcióiban

Katona Viktória

A kutatás – fejlesztési és innovációs projektek körüli kockázatok és bizonytalanságok kezelésének meghatározó eszköze napjainkban azok megosztása, kézenfekvő megoldás a másokkal való együttműködés. Az együttműködő partnerek sokszor az iparági értéklánc egymástól távol eső részein helyezkednek el, különböző szervezeti, kulturális és tudásjellemzőkkel rendelkező business és non business partnerek vállalnak szerepet komplex innovációs folyamatokban.

A tanulmány a nyílt és együttműködő innovációra vonatkozó tudományos és empirikus tapasztalatokat tekinti át és ismerteti az innovációs együttműködések feltétel és célrendszerét, meghatározva azt az együttműködésekben érintett szereplők fő csoportjaira, átláthatóvá és értelmezhetővé téve az innovációs együttműködések különböző fajtáit.

Kulcsszavak: nyílt innováció, együttműködések, open innovation, hálózatok, business és non business együttműködések, szervezetközi együttműködés

1. Bevezetés

A tanulmány célja hozzájárulni a business és non business szektor együttműködését feltáró és rendszerező hazai szakmai törekvésekhez, kiemelt figyelmet szentelve az együttműködés innovációs dimenziójának.

A tanulmány első része ismerteti a terület kutatásának hazai és nemzetközi szakirodalmi megalapozását, áttekinti a kapcsolódó fő kutatási területeket. A második rész bemutatja az innovációs együttműködések kutatásának hazai mérföldköveit és főbb eredményeit, rövid kitekintéssel az elmúlt években folytatott, a téma szempontjából érdekes információkat kínáló nemzetközi kutatások eredményeire. A harmadik rész áttekinti az innovációs együttműködések rendszerezésének lehetőségeit, bemutatta azokat a dimenziókat, amelyek végeredményben meghatározzák a business és non business szereplők közötti együttműködés motivációs és keretrendszerét.

Business partnernek tekinthetők a versenypiacon működő vállalatok, egymáshoz képest a különböző ügyfelek vagy vásárlók, beszállítók, alvállalkozók, a közvetlen versenytársak vagy más vállalkozások az ágazaton belül.

Non business partnerek lehetnek a helyi önkormányzat, területfejlesztési szervezetek, központi állami szervezetek, hatóságok, hivatalok, gazdaságfejlesztési szervezetek, az innovációt segítő egyéb szervezetek. Szerepük jellemzően a gazdaságpolitikai keretrendszer alakítása, a finanszírozási és fejlesztéspolitikai döntések támogatása és előmozdítása az együttműködésekhez kötődően. Non business partnerek továbbá az egyetemek, főiskolák, állami vagy magán kutatóintézetek.

2. Elméleti alapok és empirikus eredmények

2.1. Elméleti háttér

Az innovációs együttműködések – azok a szervezetek közötti együttműködések, amelyek szándékuk vagy következményeik szerint jelentős pozitív hatással vannak az együttműködő felek legalább egyikének innovációs tevékenységére.

Kutatásuk az innováció menedzsment fontosságának felismeréséhez köthető. Nemzetközi szinten az ezredfordulót követően erősödtek meg azok az irányzatok, amelyek a stratégiai együttműködések hagyományos elméleti keretrendszerét elhagyva az innovációra fókuszálva elemezték a szervezeten belüli interakciók hatásait (Chesbrough 2003, 2006). Az *innováció menedzsment, a hálózat- és döntésmélete* és a *vállalati értékteremtés* irodalmának fejlődésével jött létre az a keretrendszer, amelyben jellemzően ma is mozognak a területet vizsgáló szakemberek (Håkansson 2010).

Az együttműködések tágabb kontextusának vizsgálata a hálózatelmélet témaköréhez tartozik. Az együttműködések és hálózatok formalizált kutatásának megalapozására Baker és Faulkner hozott létre egy egységes keretrendszert, amely a szervezeten belüli hálózatok vizsgálatához szükséges összes fogalmát és dimenzióját foglalja magában az „ION Box”¹ sémában (Baker–Faulkner 2005 in Csizmadia–Grosz 2011).

Az innováció gazdasági hatásának felismerése és erősítésének európai uniós szintű célkitűzéssé válásának nyomán megkezdődött a jelenségre vonatkozó központosított statisztikai adatgyűjtés (Némethné Pál 2010), a Community Innovation Survey-ek és más felmérések eredményei lehetővé tették az innovációs aktivitás nagy mintán történő empirikus vizsgálatát. Az együttműködések

¹ Inter-Organizational Network – szervezeten belüli hálózat.

innovációs teljesítményre, innovációs képességekre gyakorolt hatását ma elsősorban abból a célból vizsgálják, hogy a feltárt ható tényezők befolyásolásával, hatékonyabb együttműködésekben keresztül segítsék a gazdasági fejlődést támogató innovációpolitikai döntéshozást (OECD 2005).

Az elmúlt években több, kimondottan a vállalati együttműködések innovációra gyakorolt hatásával, és az együttműködő innovációval is foglalkozó kutatás született, ezek közül is kiemelkedő a 2010-ben készített NETINNOV kutatás (Csizmadia–Grosz 2011).

2.2. Hazai kutatások

Az innovációs együttműködések vizsgálata, motivációs tényezőinek feltárása csak nemrég kapott megfelelő figyelmet a hazai kutatási gyakorlatban. Az eddigi kutatások több aspektusból közelítették meg a területet: a tudásmegosztás, az együttműködés hatásai, lehetséges partnerei, és az együttműködés eredményessége – innovációs aktivitásra gyakorolt hatása voltak azok a dimenziók, amelyeket a tanulmányban hivatkozott kutatások lefedtek. Az alábbiakban azok a felmérések kerültek kiemelésre, amelyek az általános innovációs felmérésekhez képest összetettebb módon, a vállalatközi interakcióra is figyelmet fordítva vizsgálták az együttműködéseket.

Statisztikai adatfelvételek eredményei alapján Czakó és Győri vizsgálták az együttműködés és tudásmegosztás hatásait a vállalkozások teljesítményére (Czakó–Győri 2013).

Az értékteremtés oldaláról Wimmer és társai vizsgálták (Wimmer–Mandják 2003, Wimmer et al. 2012) a vállalati – esetükben jellemzően üzleti – kapcsolatok jellegzetességeit, és a teljesítményre gyakorolt hatását. *A tudatos együttműködések versenyképességre gyakorolt pozitív hatásának megállapítása* mellett feltárták azt is, hogy a vállalati kapcsolati hálók stratégiai kezelése még gyerekcipőben jár hazánkban.

Az hálózatok értéktermelési képességének innovációban betöltött szerepét támasztja alá Nyíri 2006-os kutatása (Nyíri 2010), szerinte ugyanis az előnyök nem az együttműködés formájának függvényeként ragadhatók meg, sokkal inkább a hálózati működés tényéből. Ez utóbbit a hazai és nemzetközi kutatások árnyalták, kimutatták az együttműködés formájának, és formalizáltságának az innovációra gyakorolt hatását. Lányi a hazai gyógyszeripar példáin keresztül konkrét esetek bemutatásával támasztotta alá az együttműködés hatékonyságjavító hatását (Nagyné Lányi 2007).

Az együttműködések elemzése alapján Pecze (2005) az innovációs együttműködések sikerkritériumaiként a felek közti bizalmat, az együttműködés céljának a tényleges stratégiai céloknak való megfelelését és a hatékony közös

problémamegoldás képességét azonosította, kiegészítve azzal, hogy azok az együttműködések, ahol elsősorban a fenntartható működés feltételeit igyekezett csupán biztosítani a résztvevő fél, jóval kevésbé voltak eredményesek, mint ahol nem a partnert, hanem az együttműködés előnyeit igyekeztek kihasználni a felek.

A regionális kutatások közül Imreh (2005) hívta fel a figyelmet arra, hogy az együttműködésben részt vevő vállalkozások előzetes elvárásai, az együttműködéssel kapcsolatos tudatossága és az együttműködő felek egyéni innovativitása meghatározóak lehetnek az eredményességre nézve.

Az együttműködésekben részt vevő közintézmények számára nyitott szerepvállalási lehetőségeket, a vállalati és egyetemi együttműködések típusait és a mérés lehetőségeit Inzelt vizsgálta (Inzelt 1999, Inzelt 2004).

A hazai szakirodalmat tekintve hiánypótló volt Csizmadia és Grosz kutatássorozata (Csizmadia 2008, Csizmadia 2009, Csizmadia–Grosz 2011, Csizmadia–Grosz 2012) amely a hazai régiók gyakorlatát elemezve tárta fel a gazdasági szereplők közötti kapcsolathálózatok jellegzetességeit, és a hálózatok innovációra gyakorolt hatását.

2.2.1. A NETINNOV kutatás

Az innovációs együttműködésekre vonatkozó hazánkban eddigi legnagyobb empirikus kutatás a NETINNOV kutatás volt. Az MTA és NIH által támogatott kutatás 2010 folyamán közel 1800 vállalkozás adatai alapján vetette alá beható elemzésnek a hazai vállalati szektort. A felmérés eredménye teljes terjedelmében megjelent a Csizmadia–Grosz szerzőpáros Innováció és együttműködés – A kapcsolathálózatok innovációra gyakorolt hatása című könyvében, amely jelen tanulmánynál lényegesen bővebb elméleti megalapozás után a kutatási eredmények részletes statisztikai elemzését is áttekintheti a szakmai közönség. Ez tekinthető a legutolsó olyan kutatásnak, amely reprezentatív információt nyújt a hazai vállalkozások együttműködéshez kapcsolódó innovációs aktivitásáról. A szerzőpáros következtetései és megállapításai közül azok kerültek kiemelésre, amelyek támogatják az innovációs aktivitás és együttműködés kontextusának megértését.

A kutatásba bevont vállalatok között 271 közepes méretű és 56 nagyvállalat volt. A jellemzően tulajdonosokkal és igazgatókkal végzett interjúkon az innovációs aktivitásra vonatkozó kérdésére adott válaszok alapján a hazai vállalkozások 36%-a rendelkezett innovációs aktivitással. Ez alapvetően kedvező eredmény, különösen azt figyelembe véve, hogy a GKI és KSH szakemberei gyakran tapasztalják, hogy a hazai vállalkozások sok esetben úgy végeznek fejlesztéseket, hogy nincsenek tisztában azzal, hogy valójában innovációt hajtottak végre (Némethné Pál 2010).

Grosz és társa eredményei alapján egyértelmű összefüggés volt kimutatható a vállalatméret és a vállalat innovációs aktivitása között, de nem mutatkozott szignifikáns kapcsolat a vállalkozás székhelyének jellege és az innovációs aktivitás között.

Bár a székhely jellege nem volt meghatározó, a regionális elhelyezkedés és az innovációs aktivitás között szignifikáns volt a kapcsolat – a közép-magyarországi vállalatok és vállalkozások valamint a más régióban működő vállalkozások között számottevő eltérés volt tapasztalható. Az eredmények szerint az innovációs aktivitással összefüggést mutató másik jellemző a vállalat által célzott piac földrajzi kiterjedtsége és lokációja volt. A regionális, országos illetve nemzetközi piacra szállító piaci szereplők között 25%-al volt magasabb az innovatív vállalkozások aránya. A felmérés során 26 olyan tényezőt határoztak meg, amelyek feltételezhetően összefüggenek a vállalati innovációs aktivitással. A kapcsolatvizsgálat eredményeit az alábbi táblázat foglalja össze, kiemelve azokat a tényezőket, amelyek lefedik az együttműködés különböző aspektusait.

Az tényezők közül a formális együttműködési hálózatban való részvétel, konzorciumi együttműködésben való részvétel, a klaszterszervezeti tagság voltak azok amelyek esetében kimutatható volt az innovációs aktivitással való szoros kapcsolat.

A stratégiai szövetségben való részvétel és az innovativitás közötti kapcsolat gyenge volt. A vizsgált tényezők között az együttműködések egy lényeges aspektusát is figyelembe vették: azáltal, hogy vizsgálták, hogy adott vállalat érzékeli-e a klaszteresedésből származó előnyöket szoros kapcsolatban áll-e az innovációs aktivitással. Itt egyértelműen megjelent a vállalatnak az együttműködéssel kapcsolatok tudatosságának kérdése, feltételezve, hogy az együttműködés kimeneteit valamilyen szempontrendszer szerint értékeli résztvevők.

A kutatás megerősítette azt is, hogy a formális együttműködések innovációra gyakorolt hatása jelentősebb, mint a nem formalizált együttműködéseké – a klaszterszervezetek, stratégiai szövetségek és konzorciális együttműködések tagjai kétszer nagyobb valószínűséggel végeztek innovációs tevékenységet, a többi vállalkozáshoz képest. Érdekesség, hogy a formalizált együttműködési formák közül statisztikailag a klaszterszervezettelhez való tartozás esetében volt a legmagasabb az innovációs aktivitás valószínűsége (Csizmadia–Grosz 2011). A kutatás kimutatta az együttműködések és az innovációs aktivitás közötti egyértelmű pozitív kapcsolatot, emellett nyilvánvalóvá tette azt is, hogy elsősorban a formalizált, a felek részéről definiálható cselekvést követelő formák (Szanyi 2008) támogatják az innovációt.

1. táblázat Az innovációval összefüggésbe hozható tényezők a NETINNOV kutatás eredményei alapján

Tényezők	Kapcsolat iránya – Innovatív cégek jellemzője	Kapcsolat erőssége
K+F tevékenység léte	van	nagyon erős
K+F ráfordítás nagysága	minél magasabb	nagyon erős
K+F foglalkoztatottak aránya	minél magasabb	nagyon erős
Saját termék	van	nagyon erős
Értékesítési kapcsolatok összetettsége	minél több különböző térségbe	nagyon erős
Árbevétel nagysága (Alacsony elemszám)	közepes- nagyvállalatok	erős
Minőségbiztosítási tanúsítvány	van	erős
<i>Formális együttműködési tagság</i>	<i>tagság</i>	<i>erős</i>
Beszerezési kapcsolatok összetettsége	minél több különböző térségbe	erős
Cégsoporthoz való tartozás	cégsoport része	erős
<i>Tagság klaszter szervezetben</i>	<i>tagság</i>	<i>erős</i>
<i>Tagság konzorciális együttműködésben</i>	<i>tagság</i>	<i>erős</i>
Foglalkoztatottak száma	közepes- nagyvállalatok	erős
Beszerezési kapcsolatok orientációja	nemzetközi, országos	erős
Ágazat	M, BCDE, JKL	erős
Területi elhelyezkedés (régiók)	NYD, KM	erős
<i>Klaszteresedésből fakadó versenyelőnyök érzékelése</i>	<i>jelentős előnyök</i>	<i>erős</i>
Értékesítési kapcsolatok orientációja	nemzetközi, országos	közepes
Vállalkozás gazdasági formája (méret okán)	Kft.	közepes
Területi elhelyezkedés (nagyterületek)	KM, ÉNYM (NYD, KD)	közepes
<i>Tagság stratégiai szövetségben</i>	<i>tagság</i>	<i>gyenge</i>
Kiemelt szektorokban való működése	tudás intenzív szolgáltatás, csúcs és közepes technológiájú feldolgozóipar	gyenge
Külföldi tulajdon jelenléte	van külföldi tulajdon	gyenge
Székhely település jellege	–	nincs
Alapítás éve	–	nincs
Külföldi tulajdoni hányad mértéke	–	nincs

Forrás: Csizmadia–Grosz (2011, 102–103. o.)

2.3. Nemzetközi kutatások

2.3.1. Global Innovation Index

A Global Innovation Index 2012-es kiadásának egyik középponti kérdése volt az innovációs együttműködések és szervezatközi kapcsolatok hatásának vizsgálata. A felmérés fókuszának megválasztását több nemzetközi nagyvállalat tapasztalatának bemutatása támasztotta alá. Verwaayen, az Alcatel Lucent korábbi vezérigazgatója az innováció és együttműködés témájában a következőképpen foglalta össze az IKT szektorbeli tapasztalatait.

Az innováció sikeressége már nem csak a technológiai áttörések meglétén áll vagy bukik; egyre inkább annak a kérdése, hogy mennyiben van mód áttörtést jelentő együttműködések kialakítására, hogyan köthetőek össze egymással a különböző típusú szervezetek, vállalatok és közintézmények az előttük álló kihívások leküzdésére (GII 2012, 7. o.). Megállapítása szerint ez nem csupán új partnereket jelent, de sok esetben a korábbitól gyökeresen eltérő szemléletét a munkafolyamatoknak.

A kötet tanulmányai bemutatják a business és non business együttműködések sikerességének mérési lehetőségeit, és azokat az innovációs ökosztisztémák, szakpolitikák átalakítását célzó törekvéseket, amelyek támogatják az interszektoriális együttműködések kialakulását.

Az egyes országok innovációs környezetét ismertető rész hazánkra vonatkozó egyik megállapítása kiemelte magas kormányzati forrásallokációs szintet, amely a business oldali K+F finanszírozást segíti elő. Hazánkban a kormányzat 15% direkt forrást biztosít a business oldalon zajló K+F tevékenységek finanszírozásához, ami a 7%-os átlagos finanszírozottsághoz képest meglehetősen magas arány (GII 2012, 101. o.). Ez részben fakadhat a tranzíciós múlt társadalmi gazdasági hagyatékából, de magyarázhatja a hazai vállalkozások relatív alacsony vásárlóereje a K+F szolgáltatások iránt, ami mellé szükséges az állami forrásokkal történő kiegészítés. *Az állami forrásokhoz való hozzáférésnek gyakran feltétele a non business partnerek bevonása, ami erősíti az együttműködések beépítését a hazai vállalatok gyakorlatába.*

Az együttműködések és az innovációs aktivitás eredményességére vonatkozóan a felmérés során végzett feltalálói kérdőívek eredményei érdekes aspektust világítanak meg. A PatVal fejlett országokban végzett felmérései alapján *a szabadalmak legalább ötöde formalizált kutatási együttműködés keretein belül születik* (GII 2012).

A formalizált együttműködések jellemzően olyan esetekben alakulnak ki, amikor a vállalat fejlett K+F kultúrával rendelkezik, jól körülírható problémát

szeretne megoldani, esetleg nagyobb kutatási projektben vállal kötelezettséget a teljesítésre.

A business – non business együttműködések motivációs hátterének feltárása szempontjából érdekesség, hogy a nemzetközi felmérésben részt vevő vállalatok ötöde jelölte relevánsnak az akadémiai szektorból származó információkat. Ez a szám önmagában alacsonynak tűnhet, szektoriális kontextusban értelmezve azonban élhetünk a feltételezéssel, hogy a dinamikusan fejlődő technológiára építő „high-tech” ágazatban működő vállalkozások hasonló arányt képviselhetnek a kutatás során választ adó vállalatok körében. Ezen vállalkozások számára kulcsfontosságú a legfrissebb kutatási és tudományos eredményekhez való hozzáférés.

Az együttműködések motivációs hátterének feltárásához segítséget jelentő további következtetések voltak, hogy a vállalatok mely tényezőket jelölték meg, mint az innováció legfontosabb forrásait. Ezek között legelső helyen a vállalat vevői szerepelnek, őket követték a hozzáférhető szabadalmi leírások, valamint a különböző együttműködések.

2.3.2. Horvát példa

Hasonló, bár lényegesen kisebb – de együttműködést és innovációs tevékenységet folytató – mintára építő kutatás készült 2005 folyamán Horvátországban (Radas 2006). A kutatás a gazdaságfejlesztés egyik alapvető feltételezését tesztelte, azt, hogy a tudományos szférával való együttműködés valóban pozitív hatással van a vállalati innovációs képességekre. A szerzők megvizsgálták, hogy ez a pozitív hatás ténylegesen megjelenik-e a vállalat innovációs aktivitását mérő mutatószámaiban az együttműködést követően.

A kutatás hipotézise az volt, hogy az innovációs képesség szorosan összefügg azzal, hogy milyen szintű kommunikáció valósul meg az akadémiai és vállalati szereplők között az adott régióban, és ennek megfelelően vizsgálta az együttműködés motivációit, a szereplők jellemzői és az együttműködés eredményességének összefüggéseit.

A kutatás érdekessége a hazai gyakorlat szempontjából, hogy kulturális és társadalmi szempontból hasonló környezetben megvalósuló együttműködések vizsgált, ezért a következtetései hasznos inputot adhatnak hazai eredmények finomításához, árnyalásához. Az eredmények alátámasztották az előzetes feltételezéseket, és a következő megállapításokat összegezték:

Az együttműködés szorossága és eredményessége függött attól, hogy az adott vállalat rendelkezett-e saját kutatási tevékenységgel. Jellemzően azok az együttműködések voltak a legeredményesebbek, amelyek során a vállalati K+F

személyzet és az akadémiai kutató partnerek ténylegesen együtt dolgoztak az adott fejlesztésen.

A horváth minta alapján az is kiderült, hogy azok a *vállalatok ahol saját K+F kapacitás nincs és „megrendelik” a kutatásokat* hogy ezzel a sajátot pótolják, kevésbé intenzíven működnek együtt, kevesebb tudományos eredmény születik, és összességében az együttműködés sikerességével is kevésbé elégedettek a felek.

Ami az együttműködések sikerességének értékelését illeti, elgondolkodtató eredmény, hogy a *vizsgált vállalatok sokszor nem a generált anyagi haszonban mérték az együttműködés sikerességét, inkább az együttműködés szorosságában, a kialakult emberi kapcsolatok minőségében*, ami a „hasznosság” gazdasági értelmezését egyáltalán nem támogatja (Radas 2006). Ez a tény arra hívja fel a figyelmet, hogy az együttműködések motivációs rendszerében nem szabad elhanyagolni az emberi oldal mélyebb megértését és vizsgálatát sem.

A horvát kutatás eredményei alapján az együttműködés sikerességének mérésére való törekvés akkor volt erősebb, ha két gazdasági orientációjú szereplő működött együtt. *Azon esetekben, ahol bármelyik partner non business szektorbeli volt, az értékelés aspektusa eltolódott a szociális, társadalmi, tudományos és egyéb, anyagiakban ritkán kifejezett értékek felé.*

Az elemzés feltárta azt is, hogyan befolyásolták az együttműködési szándék és az innovációs célkitűzések mögött meghúzódó vállalati motivációk a tudományos szakemberekkel való együttműködést. Minál magasabb volt az együttműködés formalizáltsága és konkrétabb a kitűzött fejlesztési cél, annál szorosabb volt az együttműködés. Ezt árnyalta, hogy az együttműködő business partner munkatársai rendelkeztek- e kutatási tapasztalattal.

2.3.3. Korábbi kutatások

2001-ben egy feltáró elemzés (Caloghirou et al. 2001) az uniós kutatási keretprogramok összefüggésrendszerében vizsgálta a vállalati és egyetemi együttműködések esetében a vállalatok oldalán megjelenő fő motivációkat.

A motivációk közül a legfontosabbak a *szinergiák lehetőségének megteremtése*, a technológiai fejlődése gyors és egyszerű nyomon követése és a kutatási költségek csökkentése voltak. Az ezredfordulón készült kutatások azt is kiemelték, hogy *az együttműködések, bár az innovációs kapacitást javították, de önmagukban nem volt szignifikáns hatásuk az új termékek kialakítására, fejlesztésére vonatkozóan.*

További elsősorban a régióra jellemző érdekesség, hogy az ezredforduló előtt végzett kutatásokban *markánsan megjelent a kutatóintézetek és egyetemek*

közötti szakadék: az ipar és kutatóintézetek közötti együttműködés lényegesen gyakoribb volt az egyetemek és iparvállalatok közötti kapcsolathoz képest.

Az államok tapasztalatai alapján (Lee 2000) szintén arra a következtetésre jutott, hogy a vállalati motivációk között előkelő helyet foglalt el a tudományos eredményekhez való hozzáférés.

Az elmúlt évtized kutatásai alapján világosan látszik, hogy a non business intézmények jó részének van olyan erőforrása vagy képessége, ami értéket képvisel egy adott szektor számára, lehet ez speciális szaktudású munkaerő, kutatási infrastruktúra, különböző adatok és információk hozzáférési jogosultsága. Egy kutatóegyetem vagy kiválósági központ például egyszerre lehet kutatási erőforrás, potenciális vásárló, és kutatási adatbázis is lehet a partner számára.

3. Az innovációs együttműködések csoportosíthatósága és motivációi

Az innovációs együttműködések számos megközelítés szerint lehet csoportosítani, ezek közül itt kétféle megközelítést említünk, amelyek áttekintése segíti a business és non business együttműködések kialakításának hátterében meghúzódó viszonyrendszer megértését. A két modell explicit módon négy féle szempont szerint vizsgálja az együttműködések, az *együttműködés irányítása* és a *részvevők kiválasztásának szempontrendszere* valamint a *tudásáramlás és a probléma komplexitása* szerint.

3.1. Az innovációs együttműködések csoportosítása nyitottság és kormányzás szerint

A Pisano Verganti szerzőpáros 2008-ban egyedülálló tanulmányt publikált, amely az együttműködések innovációs lehetőségeire helyezte a hangsúlyt. A modell stratégiai döntéstámogató eszköz, amely a megoldandó feladat jellemzőihez igazodva segíti az együttműködés formájának és az együttműködő partnerek megválasztására vonatkozó menedzsment döntéseket. A tanulmány a kollaboratív innováció négy formáját különbözteti meg, melyeket egy 2x2-es mátrixban helyez el. *A keretrendszer az együttműködés nyitottsága és kormányzása szerint négy csoportba sorolja az együttműködések.* Az együttműködési formák felosztásánál a modell az alábbi feltételezésekből indul ki:

- Az együttműködések minden esetben adott cél érdekében történnek
- A cél megvalósításához és az együttműködéshez bizonyos típusú és szaktudású partnerek közül lehet választani.
- A cél függvényében egy szereplő az irányítása alá vonhatja az együttműködést

2. táblázat Az innovációs együttműködések csoportosítása irányítás és kormányzás szerint

		Kormányzás	
		Hierarchikus	Lapos
Részvétel	Nyílt	Olyan hely, ahol a vállalat közzétehet egy problémát, bárki javaslatot tehet a megoldásra, és a vállalat választja ki a neki leginkább tetsző megoldást.	Olyan hálózat, ahol bárki felvethet problémákat, javasolhat megoldásokat, és eldöntheti, melyik megoldást alkalmazza.
	Zárt	<p>Elit kör</p> <p>Résztvevők válogatott csoportja, amelyet, a problémát meghatározó és a megoldást kijelölő cég választ ki.</p>	<p>Konzorcium</p> <p>Résztvevők zártkörű csoportja, amely közösen választja ki a problémákat, dönt a munka menetéről, és választja ki a megoldásokat.</p>

Forrás: saját szerkesztés Pisano–Verganti (2008) alapján

A modell az irányítás és a csatlakozás lehetősége szerint képez csoportokat és amelyben a motivációk lehetnek:

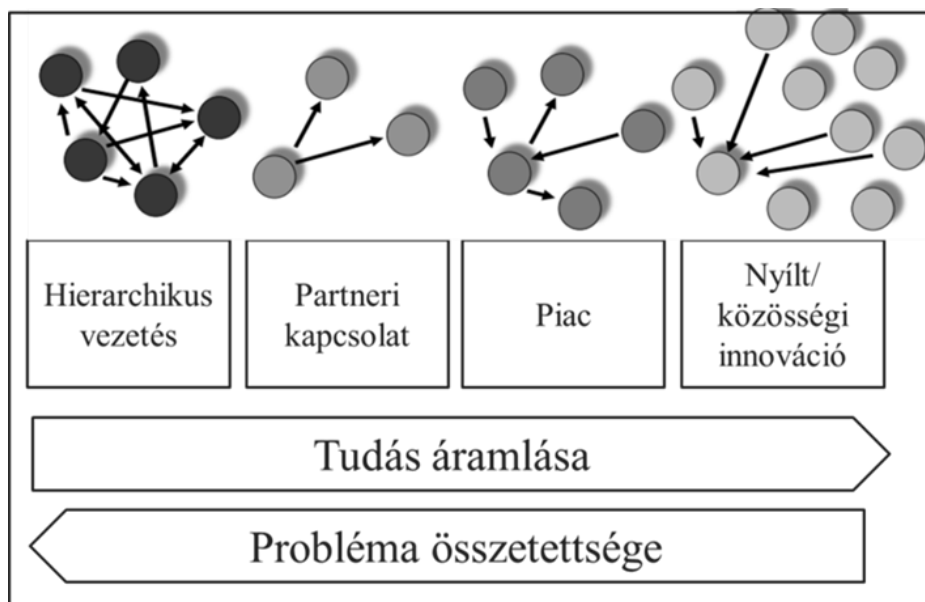
- Információgyűjtés egy adott problémára, vonatkozóan sok szemszögből, különböző tudásterületekről (innovációs közösség)
- Adott probléma megoldása széleskörű információs hálózatra építve (innovációs bevásárlóközpont)
- Adott probléma megoldására alkalmasnak ítélt válogatott szakemberekkel
- A szakterületen kihívást jelentő, közösen választott probléma együttes megoldása válogatott (szakmai) partnerekkel.

A tanulmány eredetileg az IT szektor innovációs együttműködési tapasztalataira épült és egybeesett Battistela és Nonino 2012-es kutatásának eredményével, de analógiái más iparágakban is alkalmazhatóak. *Az innovációs együttműködések csoportosítása a tudásáramlás és a közös cél komplexitása szerint.* Zenger és Felin megközelítése szerint az együttműködés formájának megválasztását a probléma komplexitása és az az együttműködés során megvalósuló tudásáramlásra való igény determinálja. A nyílt együttműködési formák és crowdsourcing terjedése új versenypiaci helyzetet teremtett mind a business mind a non business szereplők számára. A szerzőpáros azt vizsgálta, milyen tényezők befolyásolják az együttműködési forma megválasztását.

Az alábbi ábra illusztrálja, hogy a formális együttműködések csak egy komplexitási szint eléréséig alkalmasak arra, hogy a partnerek számára kölcsönös előnyöket biztosítsanak. Extrém komplexitási szint, vagy egy probléma megoldásához szükséges rendkívüli tudástartomány igénye esetén a business

szervezetek jellemzően a nyílt együttműködési formákat keresik, míg jól behatárolható problémák esetén a hierarchikus vezetésű vagy konzorciális együttműködésen alapuló megoldásokat részesítik előnyben.

1. ábra Az innovációs együttműködés 4 típusa a tudásáramlás és komplexitás szerint



Forrás: saját szerkesztés Zenger–Felin (2012) alapján

Az egyes együttműködési formák közötti különbséget a szerzők három dimenzió szerint határozzák meg, ezek a *létrehozott megoldásokhoz fűződő szellemi jogok tulajdonlása*, a *problémamegoldásra való ösztönöztség*, és a megoldáshoz szükséges *tudásterületek kiválasztásának módja*.

Eredményeik alapján a szerzőpáros arra mutatott rá, hogy az együttműködési formák megválasztását tekintve nem létezik egyetemes csodaszer: az együttműködés sikeressége minden esetben kontextusfüggő, elengedhetetlen hozzá a pontos problémameghatározás.

3.2. A business és non business szereplők együttműködésének vizsgálata

A bemutatott két modell jól illusztrálta, hogy az együttműködés típusai közti eltérések lehetővé teszik a munkamegosztás finomhangolását, de további kutatás szükséges az együttműködési formák kiválasztását biztosító döntési fa

kialakításához. Erre egyes ágazatok esetében már történ kísérlet (Casper–Miozzo 2013), de a hazai gyakorlatban még nincs erre szolgáló kész eszköz.

A résztvevői motivációkat tekintve a business szereplők oldalán felmerülő motivációk rendszerét több nézőpontból is vizsgálták, a non business szereplők motivációi a hazai kutatásokban kevésbé körülhatároltan jelennek meg. A hazai gyakorlat alapján, figyelembe véve a nemzetközi kutatások eredményeit a következő táblázatban foglalható össze a business és non business partnerek motiváció és célrendszere.

A motivációk a business és non business szektorbeli szereplők esetében egyaránt a versenyképesség megtartásához, javításához kötődnek. A business szektorban azon területekhez, tevékenységek ellátáshoz járulnak hozzá, amelyek a versenyképesség megtartásához vagy megszerzéséhez elengedhetetlenek (termék vagy szolgáltatás fejlesztése, piacszerzés, erőforrásallokáció, finanszírozás). Ez a business partnerek és a non business oktatási és kutatási intézmények esetében az intézmény versenyképességét jelenti, a többi non business partner esetében – pl. innovációt támogató egyéb szervezetek – tágabb kontextusban válik értelmezhetővé (regionális vagy nemzeti szinten is értelmezhető versenyképesség).

A motiváció ebben az értelmezésben úgy értelmezhető, mint egy általánosabb réteg az innovációs együttműködések háttérében meghúzó összefüggérendszerben, amely az együttműködés céljaiban ölt formát. A célok azok a tudatos megfontolások, amelyek teljesítésével az együttműködés előnye realizálódik az egyes résztvevők oldalán.

A modell értelmezéséhez két példa: A business partnerek esetében például a napjainkban a vállalatokat terhelő finanszírozási vagy erőforrás hiány áthidalható részben pályázati forrásból finanszírozott projektek indításával, és számos esetben ez az együttműködések egyik mozgatórugója. Ezt megerősíti az is, hogy a vonatkozó felmérések esetében az innovációt akadályozó fő tényező a forrásokhoz való hozzáférés korlátozottsága volt. (Csizmadia–Grosz 2011, Czako–Győri 2013).

Az oktatási intézmény oldalán a finanszírozott kutatási projektekből való részvétel lehetővé teszi egy versenyképes szaktudással rendelkező oktatói és kutató réteg kinevelését és megtartását, növelve az intézmény emberi erőforrás, kutatási és innovációs abszorpciók képességét és kapacitását. Sok esetben az intézmények jobb hírneve kiemelkedő ipari projektjei vonzzák a hallgatókat, és lehetővé teszik az intézmény fenntartását és növekedését. A vázolt motivációs és célrendszer természetesen tovább finomítható, és lehetőség mitöbb és szükség van további kutatásokra és a hazai kutatások tapasztalatainak beillesztésére.

3. táblázat Az innovációs együttműködések motivációja és céljai a business és non business szektorban

<i>Business</i>		
Dimenzió	Motiváció	Együttműködés célja
Pénzügyi, hatékonyság	Hatékonyság javítása	Vállalkozáson kívüli finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés
	Forrásbevonás	Vállalkozások vagy a cégesoporton belüli tőkehiány áthidalása
		Vállalkozások vagy a cégesoporton belüli erőforrás hiány áthidalása Hazai és nemzetközi pályázati forrásokhoz való hozzáférés
Termékfejlesztés	Termékskála, választék bővítése	Helyi tudáshoz és technológiai infrastruktúrához való hozzáférés
	Minőség javítása	Fejlettebb technológiához, vagy piaci tudáshoz való hozzáférés
	Erőforrás bevonás	Emberi erőforrásokhoz való hozzáférés
Tudás és K+F	Profilváltás	K+F+I tevékenységet támogató erőforrásokhoz való hozzáférés
	K+F+I költségek csökkentése	K+F eredményekhez való hozzáférés
	Tudományos háttér biztosítása	Szakmai és tudományos igazoltság megszerzése
Piacbővítés	Piaci, vagy technológiai szükségszerűség	Piacokra vonatkozó információk elérése
	Új piacokon való megjelenés	Technológiai információhoz, tudáshoz való hozzáférés
	Vevői igények jobb kielégítése	Meglévő fejlesztésekhez való hozzáférés
		Vevői elvárások behatóbb megismerése
<i>Non Business</i>		
Dimenzió	Motiváció	Együttműködés célja
Forrásszerzés	Forrásszerzés	Hazai és nemzetközi pályázati forrásokhoz való hozzáférés
	Rövid és hosszú távú működés biztosítása	Partneri támogatás kutatási projekt vagy képzés indításához
K+F tevékenység	K+F infrastruktúra fejlesztése	A tudományos és piaci tendenciák összeolvasztása
	Kapacitáskihasználás	Piaci szempontból alkalmazható kutatások indítása
	Eredmények hasznosítása	Piaci tudás és gyakorlat megszerzése
Fenntarthatóság	Gazdasági szükségszerűség	Fenntartható intézményi működés és fejlődés finanszírozása
	Piacképesség javítása	Piaci tudáshoz, technológiához való hozzáférés
	Intézmény versenyképességének javítása	Versenyképes technológiai tudás elsajátítása
Gazdaságpolitika	Igényfelmérés	Business és non business szereplők támogatása
	Térségfejlesztés	Szakmai és térségi integráció elősegítése Gazdaságfejlesztési célkitűzések megvalósításának támogatása

Forrás: saját szerkesztés Csizmadia–Grosz (2011), Wimmer–Mandják (2003) alapján

4. Következtetések és további kutatás

Az eddig bemutatott megközelítések, hazai és nemzetközi kutatási eredmények szintéziseként kijelenthető, hogy az innovációs együttműködések kutatása már eddig is nagymértékben járult hozzá a vállalati szektor és a gazdasági működés sikerességét meghatározó tényezők feltárásához. Az elmúlt 10 évben végzett vizsgálatok számos összefüggést tudtak kimutatni, amelyek kapcsolatban vannak az innovációs együttműködések sikerességével és kedvező hatásával a versenyképességre. Bizonyított, hogy egyes együttműködési típusok eredményesebbek voltak másoknál.

A motivációs és célrendszer rövid és áttekinthető összefoglalásának célja az volt, hogy átláthatóvá tegye azokat a célokat a business és non business partnerek között, amelyek hatással vannak az innovációs aktivitásban való részvételükre alapvetően határozzák meg az együttműködésre való nyitottságot a business és non business szereplők között. Megvalósult a sikeres együttműködés feltételrendszerének részleges meghatározása, egyértelműen megállapítható, hogy a business partner K+F gyakorlata és szakembergárdájának hozzáállása a kutatási partnerekhez kulcsfontosságú. Feltétel továbbá, hogy mindkét partner számára világos vízió legyen azzal kapcsolatban, milyen elvárásai vannak az együttműködéssel kapcsolatosan. Ez abban is megjelenik, hogy a formalizált együttműködések, amelyek esetében az együttműködés gyakorlatát vagy eredményét előre meghatározó külső kényszer van, illetve önként fektetik le ezeket a felek, eredményesebbek az innováció szempontjából az stratégiai együttműködésekhez képest. Célrendszer tekintetében a tudatosságot érdemes kiemelni: a business és non business partnerek oldalán is elsősorban a versenyképesség megtartására, javítására irányul az együttműködésben való részvétel és a motivációk rendszere a business vagy non business partner egyéni jellemzőinek függvényében változhat.

A célkitűzések további vizsgálata, rendszerezése természetesen még szükséges. Igény van az együttműködés és közös innovációmenedzsment sikerkritériumainak feltárására, amely lehetővé teszi, hogy az együttműködések eredményessége javulhasson.

Felhasznált irodalom

- Caloghirou, Y. – Tsakanikas, A. – Vonortas, N. S. (2001): University-Industry Cooperation in the Context of the European Framework Programmes. *Journal of Technology Transfer*, 26, 1–2, pp. 153–161.
- Casper, S. – Miozzo, M. (2013): Open innovation and governance: Innovation partnerships between industry and university in science-based sectors. *35th DRUID Celebration Conference 2013*. Barcelona, Spain, June 17–19.

- http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/hk5v45ht5016i4nrv8hq3ehx19ld.pdf Letöltve: 2014. január 20.
- Chesbrough, H. W. (2003): *Open innovation: The New imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Chesbrough, H. W. (2006): *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Czakó Á. – Győri Á. (2013): Kis- és közepes vállalkozások, megújulás, együttműködés. *Statisztikai Szemle*, 91, 3, http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2013/2013_03/2013_03_229.pdf. Letöltve: 2014. január 20.
- Csizmadia Z. (2008): *Együttműködés és újítóképesség. – Az innováció regionális rendszerének kapcsolathálózati alapjai*. ELTE, Budapest.
- Csizmadia Z. (2009): *Együttműködés és újítóképesség – Kapcsolati hálózatok és az innovációs rendszerek regionális sajátosságai*. Napvilág Kiadó, Budapest.
- Csizmadia Z. – Grosz A. (2011): *Innováció és együttműködés. – A kapcsolathálózatok innovációra gyakorolt hatása*. Pécs–Győr, MTA Regionális Kutatások Központja, Letöltve: http://www.rkk.hu/rkk/news/2011/NETINNOV_konyv.pdf Letöltve: 2014. január 20.
- Csizmadia Z. – Grosz A. (2012): Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon.. In Bajmócy Z. – Lengyel I. – Málovics Gy. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged, 52–73. o.
- GII (2012): *Global Innovation index Report*. http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/economics/gii/gii_2012.pdf Letöltve: 2014. január 20.
- Håkansson, H. (2010): *Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Imreh Sz. (2005): *Kis- és középvállalkozások hálózatosodásának ösztönzése, mint a vállalkozásfejlesztési beavatkozás egy speciális formája*. PhD értekezés. Szegedi Tudományegyetem, Szeged.
- Inzelt A. (1999): Kutatóegyetem a finanszírozás tükrében. *Közgazdasági Szemle*, 46, 4, 346–361. o. <http://epa.oszk.hu/00000/00017/00048/pdf/inzelt.pdf> Letöltve: 2014. január 20.
- Inzelt A. (2004): Az egyetemek és vállalkozások kapcsolata az átmenet idején. *Közgazdasági Szemle*, 51, 9, 870–890. o.
- Lee, Y. S. (2000): The Sustainability of University-Industry Research Collaboration: an Empirical Assessment. *Journal of Technology Transfer*, 25, 2, pp. 111–133.
- Nagyné Lányi B. (2007): *A vállalati együttműködés hatása az innovációs sikerességére. – Különös tekintettel a hazai gyógyszeriparra*. PhD értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Némethé Pál K. (2010): *Innovációs tevékenység mérése a magyar vállalatoknál*. PhD értekezés, Budapest Corvinus Egyetem, Budapest.
- Nyiry A. (2006): *A vállalati hálózatok és vállalatcsoportok kialakulásának és működésének vizsgálata*. PhD értekezés, Miskolci Egyetem, Miskolc.

- Nyiry A (2010): *A hálózatok tipológiájának rendszere*. http://www.norria.hu/files/618/A_HALOZATOK_TIPOLOGIAJANAK_RENDSZE RE_NyA_NORRIA.pdf. Letöltve: 2014. január 20.
- OECD (2005): *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Third Edition. OECD, Eurostat, Paris.
- Pecze K. (2005): *Vállalati kapcsolati hálók Magyarországon. – A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi*. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Pisano, G. P. – Verganti, R. (2008): Which kind of collaboration is right for you. *Harvard business review*, 86, 12, 78–86.
- Radas, S. (2006): Collaboration between industry and Science: Motivation Factors, Collaboration intensity and Collaboration Outcome. *Privredna kretanja i ekonomska politika. Economic Trends and Economic Policy*, 102, pp. 60–80. hrcak.srce.hr/file/9599. Letöltve: 2014. január 20.
- Szanyi M. (2008): *A versenyképesség javítása együttműködéssel. Regionális klaszterek*. Napvilág Kiadó, Budapest.
- Wimmer Á. – Mandják T. (2003): *Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők?* 45. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Wimmer Á. – Mandják, T. – Juhász, P. (2012): *Üzleti hálózatok – Hálózati pozíció és versenyképesség* http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/856/1/TM27_Mandjak_Wimmer_Juhasz.pdf. Letöltve: 2014. január 20.
- Wittke, V. – Hanekop, H. (eds.) (2011): *New Forms of Collaborative Innovation and Production on the Internet An Interdisciplinary Perspective*. Universitätsverlag Göttingen.
- Zenger, T. – Felin, T. (2012): *Open Innovation, Problem Solving, and the Theory of the Firm*. Washington University. http://www.marcelbogers.com/Documents/OpenInnovationTheory_4-Zenger.pdf. Letöltve: 2014. január 20.

A projektszervezet néhány vezetési problémája

Lakatosné Szuhai Györgyi

A projektszervezet a professzionális szakemberek ideiglenes, adott feladat elvégzésének idejére összeszerveződött csoportja, amely sajátos szervezési- és vezetési gyakorlatot alakított ki. E feladatok másféle vezetői képességeket igényelnek, mint a korábban domináns hierarchikus, döntési szerep fontosságát hangsúlyozó szervezetek vezetése. A koordinatív vezetői szerepek projekt környezetben felértékelődnek, ami a munkatársak szakmai elkülönültségéből, a munkaszervezet ideiglenes és hálózatos jellegéből, illetve a megoldásra váró feladat innovatív, multidiszciplináris megközelítést igénylő jellegéből adódik. A jó projektvezetőt ágazattól, földrajzi helytől, életkortól és egyedi személyiségi okoktól függően eltérően ítélik meg a szereplők a megrendelőtől, a projekt tagokon át, a szélesebb szakmai vagy társadalmi nyilvánosságig. De minden esetben a projektvezető inkább jó manipulátor, semmint jó parancsnok. A tanulmányban a sikeres projektvezető ismérveit és a sikeresség, mások és saját maguk általi megítélését vizsgáljuk. A projektszervezet sajátosságait mutatjuk be indító vizsgálatunk rövid kérdőíves felmérés és interjúk segítségével.

Kulcsszavak: projektszervezet, professzionális szakemberek, projektvezető

1. Bevezetés

A projektvezetés összetett feladatkör. A vezető feladata rendszerint abban áll egyrészt, hogy több szakma professzionális képviselőinek munkáját integrálja, ezért bizonyos mértékben jártasnak kell lennie e szakmák területén. Másrészt biztosítani kell a hatékony munkavégzést, ami a logisztikai feladatokon túl az egyes professziók önállóságának tiszteletben tartását is feltételezi. Úgy gondoljuk, hogy a projektmunka vezetése a menedzseri és a „leader” jellegű feladatok másféle kombinációját jelenti, mint amivel a vállalati vezetésben találkozhatunk, ahol az emberek viszonylag állandó szervezetben, stabil munkamegosztásban dolgoznak. A projektszervezet, illetve a projektvezetés megismeréséhez első lépésként a projektekben dolgozók véleményét igyekszünk összegyűjteni a szóban forgó kérdésekről. Az alábbiakban alig félszáz projektmunkás kérdőíves és interjú vizsgálatának legelső eredményeit ismertetjük röviden.

1.1. Hipotézisek

A kutatás kezdő lépésként két – egymásnak ellentmondó – fő hipotézist vizsgál a projektvezetés professzionális megítélésével kapcsolatban, melyek:

H1: Projektvezetés többségében ismétlődő, szabványosítható feladatokat magába foglaló, tanulható szakma, ami olyan típusú kompetenciákat igényel, amik a mindennapi rutinszerű tevékenységek részévé tehetők. A projektvezető ebben a felfogásban nem 'leader', hanem 'menedzser'.

H2: A projektvezető pozícióját inkább a 'puha' emberi képességek legitimálják, semmint a 'kemény' szakmai tudás, tapasztalat vagy ismeretek megléte, a projektvezetőt inkább a 'leader' típusú feladatok minősítik.

A 'puha' vagy 'soft' kompetenciák fontosságát elsősorban a vezetéspszichológia hangsúlyozza. Így például Komor Levente szerint a „Többé már nem hihetünk egy vezetőben, aki azt állítja, hogy mindent jobban tud és mindig igaza van. A számok alapján történő vezetés már a múlté. A félelem alapú vezetés is becsődölt. Ha a menedzsment emberekből áll, akkor a menedzsmentnek át kell alakulnia humánmenedzsmentté” (Komor 2013, 7. o.).

Komorhoz hasonlóan – a közgazdász – Csath Magdolna is általánosságban, minden szervezet-típus vezetésére érvényesnek tekinti megállapítását, amikor leírja, hogy „Az új irány sikeres alkalmazásához azok a vezetői képességek, amelyek a leépítésekben, az átszervezésekben (...) és a munkaerő 'kordában tartásában', fenyegetésében csúcsosodnak ki, nem elegendők. Az ilyen vezetőt újabban 'karbantartási menedzsernek' hívják. (...) Ezek (...) erős oldala lehet az analitikus gondolkodás és a racionális döntéshozatal, de gyenge pontjuk a kreativitás és az emberek menedzselésének képessége. ... A 'karbantartó menedzserek' helyett a 'jövő tervezőinek és építészeinek' kell tehát lenniük azoknak a vezetőknek, akik még a külső kényszer jelentkezése előtt, megfelelő előretekinéssel, kockázatvállalással és értékrenddel képesek arra, hogy elsőként változtassanak a stratégiai irányon” (Csath 2004, 165–166. o.).

A Gordon Marshall által szerkesztett szótárban az „akció-kutatás” címszó alatt találtunk rá arra a definícióra, ami megítélésem szerint a legközelebb áll a projektmunka jellemzéséhez. Ennek lényege, hogy „a probléma vizsgálata iteratív folyamat, lazán meghatározott esettanulmányok segítségével, aminek eredményeként egy vagy több megoldási javaslat szerepel, a csoport vezetője eldönti, hogy melyik akció-folyamatot kellene követni és megvalósítani; amit újabb vizsgálat követ a kimenetek értékelésére, az előre nem jelzett problémák és a lehetséges megoldások meghatározására” (Marshall 1994, 3. o.).

A projektmunka feladata ugyanis nem elsősorban a megjelölt problémák okainak és természetének feltárása, hanem megoldási lehetőségek megjelölése, kidolgozása. Ez pedig rendszerint különböző diszciplínák professzionális

művelőinek együttműködését igényli. A sikeresség feltétele a szakértők önálló és autonóm munkavégzése, de az eredmények interdiszciplináris integrálása. A munka folyamata tehát ahhoz hasonló, amiről Török Gábor a távmunkáról írva az alábbiakat fogalmazza meg: „A virtuális (távolból irányított) csapatok esetében a csoport maga végzi önmaga munkájának szervezését, a vezető feladata pedig a határvonalkérdésekre, problémákra, környezeti tényezőkre való összpontosítás” (Török 2012, 73–74. o.).

Felfogásunkban ugyanis a projektmunka lényege, hogy egy-egy konkrét probléma megoldása érdekében, több diszciplínát magába foglaló, ad hoc munkacsoportokban, professzionális szakértők keresik együtt a legjobb eredményeket ígérő akciófolyamatokat. Az ilyen munkacsoportok vezetőinek ténylegesen a *‘jövő tervezőinek és építészeinek’* kell tehát lenniük.

1.2. A vizsgálati módszertan

A jelen tanulmány részét képezi egy, a projektvezetést sokféle szempontból vizsgáló kutatássorozatnak. A korábbi kutatómunkánk során vizsgáltuk, hogy melyek a klasszikus, hierarchikusan szerveződő nagy szervezetekben a vezetői szerepek jellemzői, illetve azokhoz képest mennyivel más a hálózatosan, ideiglenes időtartamra szerveződő projektszervezetekben a jó vezetőről a projektmunkások körében alkotott kép. A jelenlegi kutatás fókuszja a projektvezető professzionalitásának megítélése egyrészt saját maga, a tágabb értelemben vett szakmai közösség, valamint a nyilvánosság előtt. A vizsgálat másik fő aspektusa, hogy mennyire szabványosítható a projektmenedzsment, esetlegesen milyen velünk született képességekre van szükség, illetve milyen irányban fejlődünk, ha profi projektvezetőkkel szeretnénk válni. Más szavakkal művész, vagy inkább Illyés Gyula kifejezésével: „tisztos iparos” mesterség a projektvezetés az érintettek – a projektmunkások és a projektvezetők – szemében, illetve inkább a menedzsment-, vagy a „leader” típusú kompetenciák tesznek-e valakit sikeres projektvezetővé.

A korábbi kutatások tapasztalatai alapján és a jelen vizsgálat céljához igazítva állt össze egy 22 kérdésből álló kérdőív, melyet a megkérdezettek az interneten töltöttek ki. A válaszadóktól csak a legelemibb demográfiai adatokat kértük a nemükre, életkorukra, végzettségükre és a foglalkozásukra vonatkozóan, illetve a kérdőív kiterjed arra is, az illetőnek volt-e, van-e projekttapasztalata. A megkérdezettek 82%-a vezetett már projektet, ami azt mutatja sikerült a célnak megfelelően kifejezetten projekttapasztalattal rendelkező emberekre fókuszálni a felmérést.

A kutatás harmadik lépése mélyinterjúk elkészítése, melyek a kérdőívekből kapott fontosabb eredmények magyarázatát derítették fel mélyebb tartalommal és tágabb összefüggésben. A mélyinterjúk időtartama egy-másfél óra és Skype-on zajlottak. A vizsgálat utolsó fázisa a kérdőíves és mélyinterjúk megkérdezések

eredményeinek összevetése a szakirodalommal, illetve a két hipotézis igazolása vagy cáfolata és a következtések levonása.

A kutatás során alkalmazott módszertanból fakadó korlátok közé tartozik egyrészt, hogy a megkérdezettek száma és a választott (internetes) módszer alapján a vizsgált minta természetesen nem tekinthető reprezentatívnak a teljes projektmenedzser társadalomra.

1.3. A vizsgált minta

A kérdőívet 50 fő töltötte ki, az átlagéletkor 35,72 év volt. A megkérdezettek 60%-a nő, 40%-a pedig férfi. Pontosan 50% volt a budapestiek aránya, emellett kiemelkedett még Miskolc 32%-kal, a többi válaszadó az ország egész területén megoszlott. A végzettséget tekintve a mesterfokú képesítéssel rendelkezők vannak a megkérdezettek körében domináns fölényben 46%-os részvétellel. A következő két legnépesebb csoport Bachelor szintű végzettséggel rendelkezők (18%) és a mesternél magasabb fokozattal rendelkezők (10%). Foglalkozásnak a legtöbben a menedzsmentet (16%) és a kereskedelmet (14%) jelölték meg, emellett az informatika (12%) és az egyéb kategória (szintén 12%) volt még jelentős. Az utóbbi azért érdekes, mert 16 elemű listával sem sikerült közel sem lefedni az összes projektvezetésben érintett szakterületet, ami jól mutatja, hogy mennyire specializált területek összehangolásáról van szó.

2. A projektvezetővel szembeni elvárások napjainkban

2.1. A parancsnoktól a szervezőig

Korunkban a társadalmi és technológiai fejlődés lehetővé tette bizonyos munkaterületeken a hálózatos szerveződést. A klasszikus döntéshozói vezetői szerepek fontossága háttérbe szorul, a koordinatív és szervezési szerepekkel szemben. A két vezetői típus eltérő szakmai kvalitásokkal és személyiségi jegyekkel rendelkezik, amíg a nagy és állandó szervezetek esetében a vezető inkább *parancsnok*, addig a kisebb, átmenetileg és hálózatosan működő munkaközösségek esetében a vezető inkább *szervezőként* lép fel.

Amióta Taylor megfogalmazta ambíciózus célját, a 'tudományos vezetés' elméletének és gyakorlati követelményeinek kidolgozását (Taylor 1911), a vezetés- és szervezetelmélet is az alkalmazott tudományok örök csapdájában vergődik: mire megfogalmazódnak a gyakorlat alapján megállapítható törvényszerűségek, a praxis olyan új problémákat vet fel, amik többé-kevésbé idejétmúlttá teszik az elmélet egyik-másik dimenzióját, és azok helyett egészen új problémásorokat mutatnak be.

Nem vitatjuk például, hogy a taylori 'tudományos' vezetés elveinek jó része ma is alkalmazható és eredményesen alkalmazzák is a cégvezetési gyakorlatban. Sőt, az általa kezdeményezett eljárás, nevezetesen, hogy részekre bontjuk a folyamatokat és minden egyes rész sajátos törvényszerűségeit vizsgáljuk, jól működik a vezetéstudományban. Így születtek meg a döntéshozatalra, az eredményesség számításra, sőt az eredményesség előre jelzésére szolgáló kalkulációk, egy sor olyan eljárás, ami révén a menedzselés 'tudományos' szintre emelkedhetett. Megtanulhatjuk, hogy miként kell kiszámolni bizonyos folyamatok végeredményét, amely végeredmények nagy valószínűséggel meg is jelennek. Igen, megjelennek, ha a belső és külső feltételek változatlanok, vagy már ismert mintázatok szerint változnak, tehát a változások hatásai is kiszámíthatók, és így haladunk tovább. A tudományos megismerés alapvető feltételezése, hogy a dolgok lényegében a megszokott és megismert módon folynak tovább a jövőben is, a gyakorlati lépések ismétlődnek, a mindennapi ügymenet részévé tehetők, sablonok szerint kiszámíthatók.

Ebben a gyakorlat és az elmélet közti versenyfolyamatban mindig felvetődik azonban a 'vezetés mint művészet' nagy kihívása. Rendkívüli helyzetekben (ilyen szituációk a válságok is) nem segít a mindenki által ismert lépések tudása. Szerintünk 'normál körülmények' között is, de válságok idején különösen fontos az intuíció, az innovativitás, a nem szokványos cél kijelölések és eljárások, a partnerek motiválása. Ezek felismerését éppen az jelenti, hogy a vezető új módon szelektál a régen bevált, sablonos reakciók és az újszerű, innovatív válaszok között, hogy a céljainak még inkább megfelelő 'csomagot' állítsa össze azokból. Hogy mi köze mindennek a projektszervezethez? Vegyük figyelembe a projektmunka sajátosságait.

2.2. A projektvezetőre jellemző kompetenciák és azok megítélése

A projektszervezet olyan speciálisan szervezett munkaközösség, ahol a professzionális szakemberek ideiglenes, adott feladat elvégzésének idejére összeszerveződött csoportot alkotnak, így az ilyen közös munka sajátos szervezési- és vezetési gyakorlatot alakít ki. A jelen tanulmány célja szerény: nem kíván egységes elméletet megfogalmazni a projektszervezet vezetési elveiről, csupán arra a kérdésre keres választ, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a jó projektvezetőnek a projektmunkások megítélése szerint.

A megkérdezettek a projektvezetési szakma, a projektvezetéshez szükséges képességek megítélésére vállalkoztak, illetve arra, hogy megítéljék, mit tekinthetnek sikernek a projektcsapat tagjai és mire van szükség ahhoz, hogy professzionális projektvezetővé váljunk.

A projektmenedzser tevékenységre vonatkozóan Görög jellemző tényezőként emeli ki a *teljesítmény-centrikusságot*. A hagyományos értelemben

vett alkalmazotti mentalitásra inkább az jellemző, hogy munkaórán mér a teljesítményt. Ezzel szemben a projekt tagja az elvégzett feladatok és azok végterméke (határidőre, jó minőségben elkészült termék) szerint ítéli meg ki mennyire végzett jó munkát (Görög 2001). Ezt a beállítottságot azonban Görög a hagyományos menedzseri elvárásokhoz köti, a projektvezetővel szembeni speciális megítélési alapnak érzi a *pénzügyi szemlélet* elengedhetetlenségét, ami szerint a gazdasági és gazdaságossági szempontok döntenek el végül, hogy egy projekt sikeresnek tekinthető vagy sem. Így az volna a legfontosabb mérőszám végső soron, mely a kötetlen együttműködés minőségét értékeli.

Ebben a hagyományos menedzseri megközelítést sugalló definícióban azonban megjelent egy, a témánk szempontjából fontos kitétel, nevezetesen a „ki mennyire végzett jó munkát” megfogalmazással. Önmagában azt a jelenséget nem tekinthetjük újnak, hogy emberek csoportja által kollektíven végzett munka eredményességéért végső soron egyetlen ember, a vezető kell, hogy felelősséget vállaljon. Ez így működik a klasszikus nagyvállalatok esetében is. A vezetői eredményesség a kollektív munkavégzés szempontjából lassan száz éve a motiválás és ösztönzés, az ellenőrzés és a szankcionálás kérdéseként jelent meg. Az új fejlemény ebben a tekintetben a professzionális feladatkörök atipikus, hálózatos szerveződése. Korábban a szervezetelmélet szakirodalma megkülönböztette a 'törzsgárda-tagokat' és a 'periférikus alkalmazottak' körét. Az utóbbiak a könnyen kicserélhető, szabványszerű szakmai tudással rendelkező betanított és szakmunkásokat jelentették. A törzsgárdatagok a leginkább megbecsült, professzionális tudással rendelkező olyan alkalmazottak, akikhez a vállalat ragaszkodott, az elvándorlásukat a legkülönbözőbb eszközökkel igyekezett akadályozni.

Alig pár évtizede rémálomként sem merült fel a professzionálisok körében az állásbizonytalanság. A huszadik század elején tipikusan önállóként működő professzionálisok a század közepén rendre a nagyvállalatok alkalmazottaivá váltak, s csak a kilencvenes évekre merült fel az esetükben is lehetőségként az újbóli önállósodás kényszere. Elsőként Jeremy Rifkin írásában találtunk arra mutató nyomot, hogy a 'just in time' alkalmazás elérte a professzionálisokat is. „Még a tudósok is – írta 1995-ben –, akikről pedig azt hihetnénk, hogy a munkájuk biztos, még ők is ki vannak téve a tudásgazdaság időszakos álláslehetőségeinek. Az On Assignment Inc., egy tudósok kölcsönzésére szakosodott időszakos társaság, amely tudósokat közvetít ki a Johnson & Jonhsontól a Miller Brewing Company-ig, 1.100 kémikust, mikrobiológust és labor technikust tart nyilván, hogy az ország legkülönbözőbb területein alkalmazzák őket (Rifkin 1995, 192. o.).

A költségkímélő 'just in time' elv alkalmazásának gazdasági megfontolásai mellett említésre méltó a technológiai fejlemény, vagyis, hogy az

infokommunikációs eszközök fejlődése és gyors terjedése, illetve az ezekre épülő internetes alkalmazások és adatbázisok kiterjedt használata lecsökkentette, sőt bizonyos értelemben megszüntette a távolsági korlátokat és információ közvetítési és hozzáférési nehézségeket (Görög 2001).

A projektmunka és a projektszervezet vizsgálatának fontosságát abban látjuk, hogy a professzionális szakemberek foglalkoztatásának jövőbeli lehetőségét véljük felfedezni benne. A gondolatot az a jelenség ültette el, amikor az egyetemen néhány szakértő ki akarta számítani, hány agrárértelmiségre van szükség, hányat kellene képeznie az egyetemnek. Statisztikák alapján megállapították, hogy valamikor hány nagyüzem működött hazánkban, azok hány mezőgazdasági szakembert foglalkoztattak, és a ma működő nagyüzemek számából próbálták kikalkulálni az új szükségletet. Nem vették észre, hogy a professzionálisok szaktudásának igénybevétele változott: sem a kis-, sem a nagyüzemek nem *alkalmazták* meghatározatlan időre a szakértőket, hanem megbízzák őket konkrét időtartamra, konkrét – rendszerint problémamegoldó – feladat elvégzésére, ahogyan az ma a klasszikus projekt munkák esetében történik. Mert "olcsóbb a munkaerőt a vállalaton kívül tartani, önmaga vagy sajátos szerződéses vállalkozók (contractors) által foglalkoztatva, és csak akkor megvásárolni a szolgáltatait, amikor szükség van rá." (Handy 1989 idézi Szabó 1999, 16. o.).

Annál inkább érdekes, hogy milyen kevés érdeklődést keltett a szervezet- és vezetéstudomány művelői körében. Bár kitermelődött egy szakirodalmi irányzat, ami a projektmenedzsmentről, mint egy sajátos követelményeket felállító szakmai feladatköréről publikál (ld. pl. Austin 1984, Hobbs 2000, Görög 2003, Görög 2008, Imreh 2008, Poór 2010), de az elsősorban a rutinszerűen ismétlődő pénzügyi és a szervezési-logisztikai tevékenységekre összpontosít. Ezzel szemben a vizsgálatunk a nem rutinszerű, a leader-típusú feladatokra összpontosít.

Az ilyen alkalmi megbízások egyik formája a munkaközösségekbe szerveződés (pl. ügyvédek, vagy a menedzsment tanácsadók), a másik az egy-egy konkrét projekt megvalósítására, végrehajtására ideiglenesen alkalmazott független professzionálisok munkaformája, a projektszervezet. Ebben „mindenki” profi a maga szakterületén, hiszen a munkaadók (a megbízottak, a projekt kiírók) a legjobb szakembereket igyekeznek összegyűjteni a siker érdekében. A vezetéstudomány jeles képviselője, Trina Hoefling is a vezetői készségek fontosságát hangsúlyozzák: „A korábban kialakult vezetői kompetenciák nem hálnak ki ... [az új] körülmények között, de átrendeződnek egy olyan struktúrába, aminek fókuszában az iránymutatói (leadership) és a támogatói/segítő, facilitáló kompetenciák állnak” (Hoefling 2003, 67. o.).

3. A kutatás eredményei

3.1. A kérdőíves felmérés

A felmérés összességében érdekes és némileg ellentmondásos eredményeket hozott az emberi kapcsolatok és a szakmai jártasságot illetően, de összességében megállapítható, hogy inkább gyakorlatias és nem elméleti alapon elsajátítható szakmának tekintik a projektmenedzsmentet. A kérdőívre adott válaszokból egyértelműen az látszik, hogy a projektvezetővel szemben olyannyira alapvető elvárás a szakmai jártasság és naprakészség, hogy önmagában az nem biztosít vezetői tekintélyt a csoport tagjai között. A válaszadók háromnegyede szerint a legfontosabb követelmény a projektkörnyezetben, hogy a projekttagok szorosan együttműködve tudjanak együtt dolgozni, de a feladatokat önállóan is képesek legyenek végrehajtani. Ez arra utal, hogy a lazább munkaszervezetben a sikeres projektmunka elképzelhetetlen, ha a csapattagok nem eléggé motiváltak az együttműködésre. A szóbeli magyarázatok szerint egyszerűen nincs idő és eszközök mindenki munkáját minden percben ellenőrizni vagy igazgatni. Ehelyett az önállóan végzett munka hatékony koordinálása a vezető feladata, ami a projektben meghatározott fix összegek mellett nem annyira az ösztönzés, mint inkább a motiválás révén képzelhető el.

A motiváció egyik fő eszköze pedig a szakmai elismerés. Mivel azonban különböző professziók együttműködéséről van szó, és a válaszadók szerint az elvégzett munka megítélése szigorúan „külső” – vagyis a projekt stáb tagjain kívüli – szakmai körökben történik, a projektvezetőnek igen érzékeny talajon kell egyensúlyoznia. A professziók egyik alapszabálya, hogy mindenki csak a saját szakmájában lehet professzionális, más professziókban ugyanolyan laikusnak számít, mint bárki hétköznapi ember (Greenwood 1962, 210. o.). Ezért a projektvezető mélyebb szakmai véleményezése – legyen az dicséret, vagy bírálat – a tudományterületek határainak megsértését jelentené.

A megkérdezettek megközelítően fele szerint a „szakmabeliek” hivatásnak tekintik a projektvezetést. A közvélemény szemében azonban – válaszadók háromnegyedének érzése szerint – a projektvezetés csupán egy adott típusú feladat, megbízatás, ami tanítható és megtanulható elemekből áll. Maguk a projekt munkások harmada ítélte meg úgy, hogy a projektvezetés az emberekkel bánni tudás „művészete”, amire születni kell.

A kérdések másik csoportja arra irányult, hogy a jó projektvezetőnek milyen kompetenciákra, iskolában tanult vagy pedig egyéb, nem az iskolában szerzett készségekre van szüksége a professzionális munkavégzéshez, illetve hogy környezete hozzáértőnek tartsa. Egyrészt arra voltunk kíváncsiak, hogy inkább velünk született képességeket, vagy tanult képzettségeket tartanak szükségesnek.

Másrészt megpróbáltuk felderíteni, hogy az elméleti tudás vagy gyakorlati tapasztalat megszerzése a fontosabb, ha valaki projektvezetői pályára akar lépni. A kapott válaszok alapján úgy tűnik a projektszakmában dolgozók szerint a jó projektvezető legyen magabiztos és határozott (52%), a magas szintű szaktudást és naprakésziséget csak 12% említette. Az utóbbinál egyaránt fontosabbnak tekintették a szorgalmat (22%) és a teherbírást (14%). Hasonlóan domináns az a nézet, hogy a projektvezetést elsősorban tapasztalati úton lehet a mindennapi gyakorlatban megtanulni. A válaszadók alig kevesebb, mintegy negyede nyilatkozott úgy, hogy a velünk született képességek a legfontosabbak, amíg az iskolai végzettséget mindössze a megkérdezettek 4%-a nevezte meg a legfontosabbnak. Mindez az alábbi táblázatban megfigyelhető (1. táblázat).

1. táblázat Tulajdonságok és szerzett tudás fontossága

Tulajdonságok	fontossága	Szerzett tudás	fontossága
Határozott, magabiztos, döntésképes	52.00%	Gyakorlati ismeretek, munkatapasztalat	58.00%
Szorgalmas, pontos végrehajtó	22.00%	Velünk született képességek	22.00%
Teherbíró, stressztűrő, jól bírja a nyomást	14.00%	Emberekkel való bántni tudás, humánképességek	16.00%
Naprakész, szakmailag felkészült	12.00%	Iskolai végzettség	4.00%
	100.00%		100.00%

Forrás: saját szerkesztés

A következő kérdéscsoport a szakmai és külső megítélés szempontjából próbálta meg felderíteni, hogy mitől tekintik magukat, vagy másokat sikeresnek és professzionálisnak az emberek egy projekt vezetésekor. A következő táblázatban (2. táblázat) jól látható, hogy a szakmabeliek úgy gondolják: tehetség és adottságok nélkül senki sem lesz profi projektvezető. Itt egyszerre jelent meg az a vélemény, hogy a tehetség nélkül ugyan nem megy, de szükséges a tanulható elemeket elsajátítani. A válaszadók az elhivatottságot nevezték meg a legfontosabb motivációnak, például a szakmai megszállottság a megkérdezettek 38%-a szerint volt a legfontosabb tényező magasan megelőzve a szorgalmat vagy stressztűrést. Minden esetben hátul végeztek azok az eredmények, melyek szerint elegendő a szorgalom és a kitartás az érvényesüléshez.

A következőkben a kérdőív kísérletet tett arra, hogy felderítse: vajon tapasztalható-e jelentős különbség a projektvezetőknek, illetve a projektmunkásoknak a projektvezetés professzionalizmusára vonatkozó megítélései között. A kérdőívet ugyan interneten és anonim töltötték ki, a közzétételkor jeleztük, hogy elsősorban projekttapasztalattal rendelkező személyek jelentkezését várjuk.

Tehát a kapott válaszok elsősorban a szakma véleményét tükrözik, ebből fakadóan érdemes az eredményeket mérlegelni. Az 50 megkérdezettből mindössze ketten jelezték, hogy egyáltalán nem vezettek és nem is vezetnének projekteket és csak 22% tartotta magát ténylegesen profinak.

2. táblázat Szakmai elismertség és külső megítélés szem pontja

Szakmai elismertség	fontossága	Külső megítélés	fontossága
Szakmai megszállottság	38.00%	Önálló szakma, tehetség is kell hozzá	48.00%
Szorgalom, de tehetség is	26.00%	Önálló szakma, de bárki által megtanulható	28.00%
Tűrőképesség, stresszkezelés	24.00%	Nem önálló szakma, de különleges képességek kellenek	16.00%
Csak szorgalom, nem kell tehetség	12.00%	Nem önálló szakma, mindenki értsen hozzá	8.00%
	100.00%		100.00%

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók fele nyilatkozott úgy, hogy ugyan vezetett már projekteket, mégis további képzést lát szükségesnek, hogy profinak tekinthesse magát ezen a téren. Ez a következő táblázatban (3. táblázat) jól látszik, valamint, hogy a megkérdezettek lényegében egyöntetű véleménye szerint mégsem az iskola teszi a jó projektvezetőt. A nem iskolában tanulható készségek és az emberekkel való bántni tudás az alapja, a jó projektvezetővé válásnak - legalábbis a kapott válaszok alapján. Ez annak tükrében is érdekes, hogy milyen népszerűek lettek a közoktatásban is a vezetés-szervezés és menedzsmentképzések.

3. táblázat Önmegítélés és önfejlesztés fő szempontjai

Önmegítélés	arány	Önfejlesztés	fontosság
Vezetett projektet, fejlesztené magát, hogy profi legyen	50.00%	Nem iskolában tanulható készségek	48.00%
Vezetett projektet, hozzáértőnek és profinak tartja magát	22.00%	A humán képességeket, az emberekkel való bántni tudás	20.00%
Vezetett projektet, nem tartja magát alkalmasnak	10.00%	A tudomány vagy szakterület mély ismerete	16.00%
Nem vezetett projektet, alkalmasnak tartja magát	10.00%	Projektvezetői gyakorlat, mindennapi munkatapasztalat	16.00%
Soha nem vezetett projektet, nem próbálná meg	8.00%	Iskolában, tanfolyamokon tanulható tantárgyak	0.00%
	100.00%		100.00%

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás fontos célja volt felderíteni, hogy a velünk született képességek, az iskolában tanult készségek, vagy az iskolarendszeren kívül megszerezhető tudás a legfontosabb egy projektvezetőnek. Az általános eredményeket jól jellemzi a következő táblázat (4. táblázat), mely három különböző kérdésre érkezett választ összesít. Az összesen elosztható 1800 pontból a legkevesebb pontot kapó válaszokat jelölték meg a legfontosabbnak, míg a sok pontot kapó kérdéseket rangsorolták a válaszadók a legkevésbé fontos képességeknek vagy készségeknek. Az alábbiak alapján a jó projektvezető elsősorban gyors felfogó képességgel és jó szervező készséggel rendelkezik, miközben menedzsment végzettsége is van. Emellett fontos a magabiztosság és rugalmasság, de jól jön az időmenedzsment tanult készsége, illetve a közgazdász és pénzügyi végzettségek is. A tudományos szakképesítés alacsony aránya vélhetően annak tudható be, hogy a megkérdezettek már magának a projektmunkának is szükséges feltételeként tartják nyilván a magas szintű szakmai jártasságokat, amik nem legitimálják a vezetői pozíciót. Érdekes, hogy alulbecsülik az empátia és a jószíviség szükségességét is a válaszadók, noha várakozásaink szerint a humán képességek fontosabbak a vezetéskor, mint a szakmai adottságok.

4. táblázat Képességek, készségek és képzettség fontossága projektvezetéskor

Született képességek	fontossága	Tanult készségek	fontossága	Iskolai képzettség	fontossága
gyors felfogó képesség	115	szervezőkészség	109	menedzsment	123
magabiztosság	120	időmenedzsment	194	közgazdász	178
rugalmasság	153	alaposság	217	pénzügyi	178
nyugodt természet	230	megbízhatóság	223	emberi erőforrások	216
lelkedezésre való hajlam	236	meggyőzőkészség	233	jogász	252
humorérzék	284	együttműködési hajlandóság	243	mérnöki	259
csibészesség	325	stressztűrés	245	informatikai	262
jó szívűség	337	empátia	336	tudományos szakképesítés	332
	1800		1800		1800

Forrás: saját szerkesztés

3.2. Mélyinterjúk tapasztalatai

A kérdőíves kutatás eredményeit is figyelembe véve a mélyinterjúk 3 fő kérdés mentén igyekeztek feltárni a mélyebb összefüggéseket a projektvezetők professzionalizmusának megítélésével kapcsolatban. A sok éves projektvezetési

gyakorlattel rendelkező interjúalanyok egyike „félíg szabadúszóként” egy nagy multinacionális informatikai vállalat fejlesztési projektjeit vezeti, melyek három kontinensen (Amerika, Európa és Ázsia) fogják össze a projektsapat munkáját. Ő sok projekttal egyáltalán nem találkozott még személyesen, a folyamatokat a cég belső projektmenedzsment rendszerének segítségével kizárólag a IKT eszközökön kapcsolatot tartva vezeti. A másik megkérdezett szakember – kevés kivételtől eltekintve – inkább hazai projekteken dolgozik a szennyvíztisztító építéstől, a vállalatfejlesztésen át a K+F témájú egyetemi részvétellel zajló projektekig. Mindketten inkább generalistáknak tartják magukat, noha azokon a szakterületeken, melyeken dolgoztak így is mély és széleskörű tudásra tettek szert.

Mindkét interjúalany véleménye egyezett abban, hogy csak az iskolában tanult képzettség a projektvezetéshez kevés, noha nem szabad lebecsülni a menedzsment és vezetés-szervezés tanítását a közoktatásban és felsőoktatásban, ugyanis a szemlélet terjedése segíti a projektvezető munkáját is. Egyikük kiemelte, hogy megfigyelése szerint könnyebb együtt dolgozni az olyan csapattagokkal, akik menedzsment szaktárgyakat is hallgattak a főiskolán vagy egyetemen, persze ettől még fennmaradt a készség, hogy az illetők esetleg eleve azért választottak ilyen tantárgyakat, mert úgy érezték tehetségük van hozzá. A velünk született képességek közül egyikük a magabiztosságot emelte ki, míg másik a nyugodt természetet, bár kijelentette e tekintetben úgy látja, hogy saját magának is vannak hiányosságai.

Mindketten egyetértettek viszont abban, hogy fontosabb a jó projektvezető esetében, hogy szeresse az embereket, minthogy értsen a szakmájához. Ennek okát abban látták, hogy mindkettőjük szerint a jó vezető olyan emberekkel veszi körül magát, akik a saját szakterületükhöz jobban értenek nála. Az autoriter vezetési módszerek fő hiányosságának egyikük kifejezetten megnevezte azt a jelenséget, amikor egy vezető nála jóval szerényebb képességű munkatársakkal veszi körbe magát attól való félelmében, hogy beosztottjai a fejére nőnek.

Az iskolában elsajátítható képességek közül a főleg hazai projektekkal foglalkozó szakember első körben a matematikát nevezte meg a legfontosabbnak, mint a strukturált gondolkodás és fejlett problémamegoldó készség alapját. Véleménye szerint a projektvezető dolga az is, hogy bármi történik is menetközben, mindig az eredetileg meghatározott projektcélok felé törekedjen. A gyakran szélsőséges körülmények között néha nem is olyan könnyű megtalálni a rendszert a káoszban, ami alapján a munka szervezhető és az eredményesség „borítékolható”. Az objektivitásra való törekvést pedig legjobban a matematika tanulással lehet fejleszteni – fejtette ki. A másik megkérdezett szakember ezzel szemben inkább olyan iskolán kívül megszerezhető készségekre fektette a hangsúlyt, mint a megbízhatóság és stressztűrés. Szerinte a jó vezetőnek fontos,

hogy minden helyzetben megőrizze a nyugalmát és ezt át tudja adni a projektcsapat tagjainak is. Azt állította: gyakran előfordul, hogy szinte le kell vennie a stresszt mások válláról, hogy azok nyugodtan dolgozhassanak. Az empátiát mindketten fontosnak tartották, hiszen a jó vezetőnek illik észrevenni, ha valakinek emberi vagy szakmai gondjai vannak a csapatban, még azelőtt, hogy az illető esetleg azt feltárná.

Arra a kérdésre, hogy miért döntöttek a projektvezetési szakma mellett, mindketten azt válaszolták, hogy a döntés fokozatosan alakult ki és nem egy előre meghatározott karrierpálya szerint mozogtak mielőtt ez lett a fő tevékenységük. Az informatikai végzettséggel rendelkező válaszadó kiemelte, hogy ő nem volt képes a számítógép előtt gubbasztó programozó vagy rendszergazda lenni. Így olyan terület felé vette az irányt, amelyen kamatoztathatja informatikai szakképzettségét, de kevésbé száraz; és elméleti dolgok helyett inkább a hétköznapi és emberi oldalával tud foglalkozni a munkájának. Innentől kezdve viszont tudatosan készült a pályára, megszerzett több nemzetközileg is elismert projektmenedzsment képesítést és akkor sem vállalt el egy, az elképzeléseinek nem megfelelő munkakört, ha éppen nem volt állása és jó fizetést ajánlottak neki. A másik megkérdezett szakember is főleg a gyakorlatiasság hiánya miatt módosított a pályáján miután 6 évig nemzetgazdasági szinten tervezett fejlesztési programokat. Azt emelte ki, hogy zavarta a tény, miszerint a munkája eredménye pusztán „excel táblák és dokumentumok, semmi, ami kézzel fogható”. Ezért szakértelmére alapozva projektmenedzsment tevékenységbe kezdett, ahol jól kamatoztatta viszonylag széles általános műveltségét, a közgazdász végzettségét és korábbi államigazgatási gyakorlatából meglévő jogi ismereteit. Mindkét megkérdezett válaszaiból kitűnik, hogy a projektvezetéshez proaktivitás és egyfajta agilis természet kell, aki még az előtt utána megy a problémáknak, mielőtt azokat feladatba kapná, hogy meg kell oldania. Egy kismértékű megszállottság sosem árt, csak ne menjen az empátia és együttműködési készség rovására, – ezt mind a ketten kiemelték.

Mindkét megkérdezett elsősorban az emberi képességek és készségek fontosságát hangsúlyozta, szemben a pontos, kiterjedt és széles körű szakmai ismeretek meglétével. A főleg hazai pályán mozgó megkérdezett kiemelte, hogy a konfliktusok kezelésének minősége az egyik legfontosabb mérték a jó projektvezető megítélésében. Személy szerint azt a taktikát alkalmazza, hogy a személyi, illetve a szakmai konfliktusokat még a projekt átvételét vagy megkezdését követő rövid időn belül felszínre hozza, mintegy elébe menve a későbbi problémáknak. Emiatt volt olyan helyzet, amikor agresszívnek látták az új munkatársak a projekt elején, noha pont azért van véleménye szerint kevés konfliktusa, mert mindegyiket a felmerülésük után azonnal próbálja meg rendezni.

Elmesélte, hogy volt olyan 4 hónapos projekt, ahol az első csapatmegbeszélés után a projektszervezet tagjai valószínűleg a pokolba kívánták a fellépése miatt, amikor egy már éppen zátonyra futó projektet vett át. Az első veszekedések után lecsitultak a kedélyek és mindenki a munkájára tudott koncentrálni, a projektet sikeresen befejezték. Azt követően pedig a 8 fős csapatból 4-en kérdezték meg az eleinte rendkívül népszerűtlen projektvezetőt, hogy mindegy milyen projekten dolgozik, ők szeretnék a továbbiakban is együtt dolgozni vele.

A nemzetközi, informatikai projektekben jártas megkérdezett szakember valamelyest fontosabbnak ítélte meg olyan az iskolarendszeren belül is elsajátítható olyan szaktudást, mint az informatika, a jog, közgazdaságtan vagy a vezetés-szervezés. A nyelvtudásának fejlesztése érdekében például néhány hónapra Angliába költözött, mert úgy érezte ezen a területen nem elég, amit az iskolák és tanfolyamok nyújtani tudnak. Azt is kiemelte, hogy a menedzsment tanfolyamok vagy a közgazdaságtan nélkül (ez utóbbit a Műegyetem informatikus-menedzser szakán tanulta) nem tudna sikeresen működni a szakmájában.

4. Összefoglalás

4.1. A hipotézisek vizsgálata

A vizsgálat elvégzését követően, a megkérdezett szakemberek véleményét kiértékelve kijelenthető, hogy az egyik hipotézist igazolta a felmérés, amíg a másikat cáfolta. A két felállított hipotézis az alábbiak szerint szólt:

H1: Projektvezetés többségében ismétlődő, szabványosítható feladatokat magába foglaló, tanulható szakma, ami olyan típusú kompetenciákat igényel, amik a mindennapi rutinszerű tevékenységek részévé tehetők. A projektvezető ebben a felfogásban nem 'leader', hanem 'menedzser'.

H2: A projektvezető pozícióját inkább a 'puha' emberi képességek legitimálják, semmint a 'kemény' szakmai tudás, tapasztalat vagy ismeretek megléte, a projektvezetőt inkább a 'leader' típusú feladatok minősítik.

Az első hipotézis esetében nem egyértelmű a kép. Elengedhetetlenül fontos az iskolai végzettség, de az afféle „minimum-követelmény”, már a projekt tagság esetében is. Ezt mi sem mutat jobban, hogy a válaszadók 90%-a legalább felsőfokú végzettséggel rendelkezett (a többiek gimnázium vagy szakközépiskolai végzettséggel), illetve emellett 72% mester vagy annál magasabb tudományos fokozattal is bír. A vizsgálat egyértelműen mutatja, hogy a szakemberek véleménye szerint a projektszakma ugyan tanulható, de tehetség és velünk született képességek nélkül nem lehet valaki professzionális projektvezető.

A második hipotézis vizsgálatának fő tanulsága, hogy az emberi képességek – bár korántsem mindegyik egyformán – fontosabbak a projektvezetéshez, a szakértelem pedig inkább a projekttagságra jogosító körülmény. Feltűnő, hogy a gyors felfogóképességet, a rugalmasságot és a magabiztosságot sokkal fontosabbnak ítélik a válaszadók, mint az empátia vagy a jó szívűség adottságait. Mind a kérdőíves vizsgálat, mind a mélyinterjúk rámutattak, hogy emberi képességek nélkül akármilyen jó szakember valaki, nem lesz jó vezető. A jó projektvezető az eredmények szerint dönteni tud és elintézi amit kell. Fontosabb legitimáló erő a csapategység és kohézió biztosítása és a kifelé történő érdekérvényesítő képesség, mint a minden részletre kiterjedt és naprakész szaktudás.

4.2. Következtetések

A projektvezető professzionalitásának megítélése a projekttagok részéről eléggé szubjektív. Magam a projektmunka és a projektszervezet további mélyebb megismerését tűztem ki célomként, hogy feltárhassam a vezetésének legfontosabb jellemzőit. Úgy vélem, hogy az ilyen típusú munka irányítására és vezetésére irányuló ismereteknek egyre fontosabb szerepük lesz a 21. század munkaerőpiacain.

Felhasznált irodalom

- Austin, V. (1984): *Rural Project Management*. A Handbook for Students and Practitioners, Batsford Academic and Educational Ltd. London.
- Csath M. (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. Században*. Nemzedékek Tudás Tankönyvkiadó, Budapest.
- Görög M. (2001): *Általános projektmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Görög M. (2003): *A projektvezetés mestersége*. Aula Kiadó, Budapest.
- Görög M. (2008): *Projektvezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Greenwood, E. (1962): Attributes of a Profession. In Nosow, S. – Form, W. H. (eds.): *Man, Work, and Society*. Basic Books, New York, pp. 206–218.
- Hobbs, P. (2000): *Projektmenedzsment*. Scholar Önfelkészítő Program. Scholar Kiadó, Budapest.
- Hoefling, T. (2003): *Working virtually*. Managing People for Successful Virtual Teams and Organizations. Sterling, Stylus Publishing, Virginia.
- Imreh Sz. (2008): *Uniós projektek menedzselése*. JATEPress, Szeged.
- Komor L. (2013): *Személyes vezetés*. SZIE, Gödöllő, http://vati.szies.hu/datadir/content/file/jegyzetek_segedletek/ma/vsz_msc/szemvez_jegyzet_20110826.pdf Letöltve: 2013. november 12.

- Marshall, G. (ed.) (1994): *The Concise Oxford Dictionary of Sociology*. Oxford University Press, Oxford, New York.
- Poór J. (szerk.) (2010): *Menedzsment tanácsadók kézikönyve*. 3. kiadás. Budapest.
- Rifkin, J. (1995): *The End of Work*. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era. G.P.Putnam's Sons, New York.
- Szabó K. (1999): Hálózatok hiperversenyben. – Vállalatok szétesése molekuláris egységekre és összekapcsolódásuk. *Vezetéstudomány*, 30, 1, pp. 15–25.
- Taylor, F. W. (1911): *Principles of scientific management*. Prism Key Press, Amazon Distribution GmbH, Leipzig, Germany.
- Török G. (2012): *Vezetői funkciók és szerepek hagyományos és virtuális környezetben*. PhD disszertáció. Kézirat.

Üzleti kapcsolatok fontossága, innovációi és gyakorlati alkalmazásai az ellátási lánc területén

Megyeri Eszter

Az üzleti kontaktusok kutatásának fókuszja a vállalatok, klienseik, vevőik és vásárlóik közötti kapcsolatokat feltérképező, azok összefüggéseit elemző és modellező vizsgálatokra összpontosul. A vállalatközi együttműködések jellemzőinek és dimenzióinak megragadása az elmúlt 20 év során jelentős változáson ment keresztül. Akár folyamat-centrikus, akár kapcsolati dimenziókat beépítő modelleket vizsgálunk, azok akkor jelentenek előretörést, ha alkalmazásuk valós értéket teremt az adott üzleti szegmensben. E tanulmányban az élelmiszeripar B2B kapcsolatai kerülnek vizsgálatom középpontjába. Az észak-amerikai élelmiszer-feldolgozó vállalatokat tömörítő GMA ellátási lánc 2012-es benchmarking adatait és ábráit használom fel az elemzéskor mint szekunder forrást azt vizsgálva, hogy a kapcsolatmenedzsment milyen innovációkon keresztül jelenik meg az ágazatban. Az elemzés szempontrendszerének keretében kiemelt tanulmányozom, hogy milyen változáson ment keresztül a kapcsolatmenedzsment az elmúlt években, valamint mennyiben módosult a kapcsolatfejlesztések területének fontossága az ellátási lánc célkitűzéseinek tükrében.

Kulcsszavak: kapcsolatmenedzsment, ellátási lánc, B2B, csomagolt fogyasztói cikkek piaca

1. Bevezetés

A kapcsolatok fontosságát az üzleti világban a szakemberek nap mint nap érzékelik. A tudományos világ már több évtizede formálja a kapcsolatmenedzsment témakörét azzal a céllal, hogy megragadja az e területet befolyásoló tényezőket, kiszűrje a legfontosabb eredményváltozókat, modellezze a kapcsolat időbeli átalakulását (Morgan–Hunt 1994, Järvelin 2001, Scheer et al. 2003, Santos–Fernandes 2008, Jambulingam et al. 2011). A szakirodalom a kapcsolati minőséget sokrétűen definiálja. A kapcsolatok leírásakor eltérő módon ragadhatók meg akár a kapcsolati minőség különböző dimenziói, akár a kapcsolat kialakulásának folyamata és különböző fázisai. De egyetértés van abban, hogy a kapcsolati minőség egy multidimenzionális fogalom, mely a diád kapcsolatától, iparágtól, és egyéb, kontextusspecifikus tényezőktől függően más súlypontot helyez az egyes dimenziókra (Megyeri 2014). Már a 80-as évek végén Dwyer és szerzőtársai (1987) úgy vélték, hogy a folyamatos kapcsolatot kell vizsgálni a vevő és eladó diszkrét cseretranszakciói

helyett. Az ellátási láncban azonban számos kapcsolat létezik, különös tekintettel arra, hogy a hálózatosodó gazdaság e folyamatokat rendkívüli módon összetetté teszi. Határozottan elkülönül a B2C, B2B kapcsolatok rendszere és jellemzői, de megjelenik a C2C befolyásoló ereje a közösségi média intenzíven bővülő alkalmazásának köszönhetően. E vizsgálat középpontjában az élelmiszeripari ellátási láncok B2B kapcsolatai állnak. A szakirodalom áttekintésekor bemutatom a kapcsolati marketingmenedzsment kutatási irányait. Különös hangsúlyt fektetek a kapcsolati dimenziók kérdéskörére, ebből az elkötelezettség, a bizalom és az elégedettség dimenzióit emelem ki, mint vizsgálódási keretrendszer. A Kutatási kérdések című fejezetben összefoglalom azokat a dilemmákat, melyek a szakirodalmi megállapítások alapján releváns területek a gyakorlati alkalmazások vizsgálata során. Ezek a kérdések vezetnek és vezérlik elemzéseim adatválasztását és értékelését. Az Elemzések és eredmények fejezete bemutatja a kiválasztott szekunder adatokat, melyekre az önálló elemzéseket építem. A tanulmány végén összefoglalom megállapításaimat a vizsgált kérdésekről.

2. Szakirodalmi áttekintés

A kapcsolati marketing és a kapcsolati minőség formalizálása ma is kihívást jelent az üzleti tudomány társadalomkutatói számára. A kapcsolati minőség definiálására nincs egységes megközelítés abban, hogy milyen kapcsolati dimenziók formálják a kapcsolatok megítélését és értékelését (Naude–Buttle 2000, Holmund 2008). A kapcsolati marketinggel foglalkozó kutatók specializálódása néhány fő iskola köré csoportosul. A szolgáltatásmarketing területét kutatók úttörő szerepet vállaltak a kapcsolati minőség jellemzőinek feltárásában, meghatározásában – nagy hangsúlyt fektetve a B2C kapcsolatokra. E területen a kutatócsoportok közül két iskolát lehet behatárolni. Létezik a szolgáltatásmarketing területén a B2C kapcsolatok minőségrendszerét vizsgáló észak-amerikai vonal (Levitt 1969, Berry 1983 Crosby et al. 1990, Berry–Parasuraman 1991, Parasuraman et al. 1994). E témára fókuszál a skandináv iskola is (Liljander–Strandvik 1995, Grönroos 2000, Järvelin 2001, Grönroos 2007, Gummesson 2007, Holmund 2008). Mindkét iskola központi témája a szolgáltatásmarketing keretei között értelmezett minőségmenedzsment; alkalmazzák és használják a kapcsolati minőség fogalmát és dimenzióit. Eltérőek azonban a kutatási módszereiket tekintve, hiszen míg az amerikai iskola modellez és empirikusan tesztl, addig a skandináv vonal gyakran alkalmazza az esettanulmányok módszertanát a gyakorlati érvényességet vizsgálva (Megyeri 2014).

A B2B kapcsolatok külön figyelmet nyernek az észak-amerikai iskola értelmezésében, ami – a B2C szolgáltatásmarketing főirányáról leválva – a vállalatközi kapcsolatokra helyezi a kutatási hangsúlyt (Dwyer et al. 1987, Morgan–Hunt 1994, Kumar et al. 1995a, Kumar et al. 1995b, Scheer et al. 2003). Átveszi a szolgáltatásmenedzsment minőségorientációját és koncepcióit, de más kapcsolati kontextusban értelmezi azokat.

Kutatócsoportként ki kell emelni az IMP csoportot (Industrial Marketing and Purchasing Group), melynek tagjai nem a kapcsolati marketinget, hanem az együttműködés folyamatát, annak különböző fázisait elemzik (Håkansson 1982, Håkansson–Snehota 1995, Anderson–Narus 1998, Ford et al. 2002, Ford–Håkansson 2006, Ritter–Gemünden 2003). Fontos sarokpont az üzleti kapcsolat értékének definíciója, ennek létrehozási folyamata és elosztási módja a cserén keresztül, ami az üzleti kapcsolat meghatározó folyamatának tekinthető (Wimmer–Mandják 2003, Mandják 2005). Håkansson, Ford és Johansson megközelítésében epizódok ismétlődéseként alakulnak ki az interakció folyamatai, melyek beépülnek a szervezeti rutinok közzé. Az interakció és a rutinok ismétlődése hozza létre, erősíti és formalizálja a kapcsolatokat (Bódi-Schubert 2011). Ez teremt alapot az összekapcsolódásra a szervezetek között különböző területeken és szinteken (Håkansson 1982, Mandják 2005). Az IMP kutatási módszertana gyakran alkalmazza az esettanulmány eszközszerét, valamint a személyes interjúk tartalmi elemzésére is nagy hangsúlyt fektet.

A kapcsolati minőséget mindegyik iskola megragadja valamilyen formában, de a fogalom értelmezése és alkalmazása eltérő lehet annak függvényében, milyen fogalom- és célrendszerrel dolgozik az adott kutató vagy kutatócsoport. Konszenzust találunk viszont abban, hogy az *elkötelezettséget*, a *bizalmat* és az *elégedettséget* a legtöbbször használt dimenzióknak tekintik (Dwyer et al. 1987, Morgan–Hunt 1994, Gruen 1995, Hennig-Thurau–Klee 1997, Smith 1998, Lang–Colgate 2003, Hetesi–Vilmányi 2011, Megyeri 2014).

3. Kutatási kérdések

E tanulmányban azt vizsgálom, hogy a bizalom, elégedettség és elkötelezettség, mint a kapcsolati minőség kulcsdimenziói megjelennek-e vállalati működés során. A vállalatok hogyan érzékelik e kapcsolati dimenziókat, s milyen fejlesztési lehetőségek állnak rendelkezésükre kapcsolataik minőségi fejlesztésére? A vállalati ellátási lánc működési dinamikáit vizsgálva milyen mélységben valósul meg az együttműködési formák gyakorlati alkalmazása? Általánosságban vajon beszélhetünk-e ideális

együttműködési modellről egy iparágra vonatkozóan? Mennyi potenciál rejtőzik az ellátási lánc partnerei együttműködésének fejlesztésében?

4. A kutatás módszertana és felhasznált adatai

A klasszikus kutatások során módszertan tekintetében széles paletta áll rendelkezésre. Láthatunk példát kérdőíves lekérdezésre, esettanulmányra, interjúzásra. A lekérdezés módját tekintve a diád egyik, vagy másik oldalán egyoldali, illetve kétoldali páros, vagy pártalan lekérdezésre is alkalom nyílik (Gelei et al. 2014). De a kiterjeszthetőség, megbízhatóság, kutatásérvényesség és általánosíthatóság tekintetében e módszerek nem adnak kielégítő választ. Ennek következtében még egy adott iparágra vonatkozóan is nehezen tehetők kulcsmegállapítások. Erre megoldási lehetőségnek tekintettem, ha olyan iparági benchmarking adatokat használtam az elemzésemhez, melyek egy adott iparágra koncentrálnak.

A szekunder források elérhetőségéhez kötődik a vizsgált iparág kiválasztása, hiszen olyan adatokra van szükség, melyek reprezentativitással bírnak. Ezen elvek alapján választottam az észak-amerikai csomagolt fogyasztási cikkek piacát lefedő GMA¹ szervezetnek a Boston Consulting Group-pal közösen készített 2012-es Ellátási lánc benchmarking jelentését (GMA 2013a, GMA 2013b). A benchmarking jelentés háttérét érdemes megvizsgálni. Az iparág domináns szereplői vesznek részt a kérdőív- és interjúalapú lekérdezésben. Több esetben egymással versengő vállalatok is hajlandóak részt venni, ilyen a PepsiCo Inc. és a The Coca-Cola Company, vagy a Nestlé USA Inc., a Kraft Foods Group és a The Hershey Company, illetve az S.C. Johnson & Son Inc. és a Unilever. Így nem csak az ellátási lánc funkcionális, de versenybenchmarkingról is beszélhetünk (Camp 2006). A jelentés kiválasztását az is megerősítette, hogy a kulcs fókuszterület az együttműködések vizsgálata volt, jó alapot szolgáltatva a kutatási kérdések árnyalt vizsgálatához. A minta 38%-a gyártó, 12%-a kiskereskedő, így lehetővé válik a gyártó-kereskedő horizontális relációban a partnerek több adatközlőn keresztüli, de nem páros lekérdezése. A mintában jelen vannak szolgáltatók – 44%-ban, beleértve a logisztikai szolgáltatókat –, valamint 6%-ban elosztó disztribútorok. Az árbevétel elosztását tekintve a minta 35%-a 1 milliárd dollár alatti árbevétellel rendelkezik, 18%-a 1–5 közötti, 18%-a 5–15 közötti, valamint 29%-a 15 milliárd dollár feletti szintet ér el (GMA 2013b).

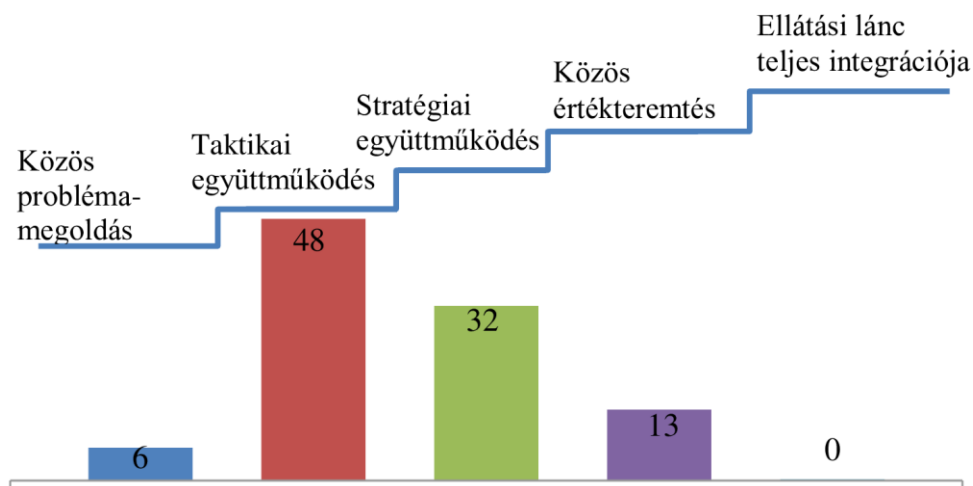
¹ Grocery Manufacturing Association

Szeretném kiemelni, hogy a felhasznált és bemutatott szekunder adatok és ábrák a GMA Benchmarking jelentés adatai, nem a szerző primer forrásai. A felhasznált adatok és ábrák struktúráját nem változtattam, hiszen az adatok közlése az eredeti forrásban ugyanezen a szinten valósult meg. A felhasznált adatokra épülő elemzések a szerző önálló elemzését és munkáját tükrözik. A következőkben áttekintem és elemzem a benchmarking jelentés azon adatait, melyek értékes betekintést adnak a vizsgált ágazat szereplőinek kapcsolati orientáltságára. Ezt követően térek vissza kutatási kérdéseim vizsgálatára, felhasználva a feltüntetett adatokra épülő elemzéseket.

5. Elemzések és eredmények

Az első terület a vizsgált vállalatok együttműködésének különböző szakaszait vázolja fel és ezek alapján kalibrálja a válaszadók kapcsolati érettségét. Az együttműködés fázisai a jelentésben a közös problémamegoldástól az ellátási lánc teljes, úgynevezett teljes integrációjáig terjedő spektrum (1. ábra).

1. ábra Az együttműködés fázisai: a mintában résztvevő vállalatok %-a



Forrás: GMA (2013a, 18. o.)

A válaszok alapján látható, hogy az együttműködés az alapvető problémamegoldástól jelentős mértékben emelkedett a taktikai együttműködés szintjére. E két kategóriában van a minta részét képező vállalatok több mint fele. Innovációt jelent az előrelépés a stratégiai együttműködés irányába, sőt, 13%-ban

már a közös értékteremtés kerül a vállalati fejlesztési célok középpontjába. Ezen iparágban az end-to-end típusú teljes integráció megvalósulásáról még a fejlett észak-amerikai régióban sem beszélhetünk.

Megállapítható, hogy az együttműködés alapkonceptiójának fontosságát minden vállalat felismeri a minta alapján, de a valós együttműködés terén eltérő fejlettségi szinttel rendelkeznek. A kapcsolatok intenzitása az elmúlt két évben a vállalatok többségénél növekedett, csupán kismértékben tapasztalható visszaesés. Az iparág tehát a kapcsolatok és együttműködések fejlesztési pályáján mozognak, ez az előremutató trend dominál (2. ábra).

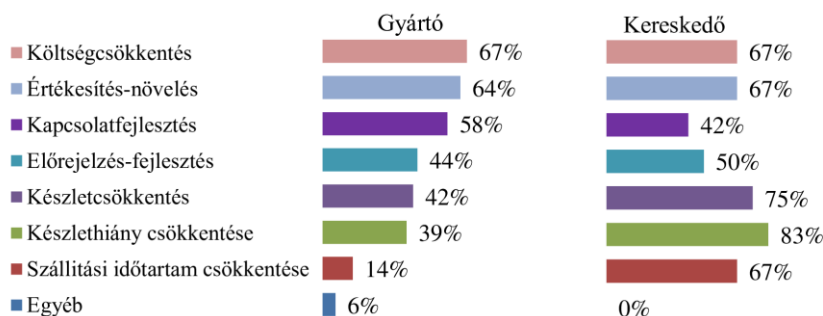
2. ábra A kapcsolatfejlesztési intenzitás méréke az elmúlt 2 évben



Forrás: GMA (2013b, 38. o.)

Megvizsgálva, milyen célkitűzések motiválják az együttműködést, nem meglepő, hogy a két alapvető vállalati cél, a költségcsökkentés és az értékesítés növelése megjelenik mind a gyártók, mind a kereskedők legfontosabb törekvéseként (3. ábra).

3. ábra Elsődleges prioritások az együttműködésben



Forrás: GMA (2013b, 41. o.)

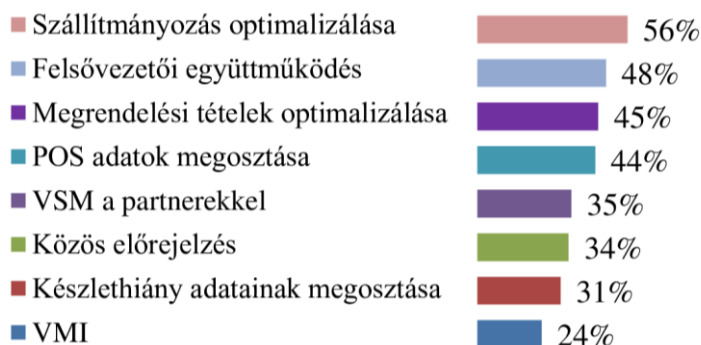
E két prioritás a gyártók elsődleges, míg a kereskedők másodlagos fókuszterülete. A továbbiakban éles eltérés látható. Míg a kereskedők számára a legfontosabb a felhalmozódott készletek csökkentési lehetőségeinek feltárása, valamint a készlethiány mérséklése (melyek termékegység szintjén nem ellentmondásos célok), addig a gyártók e területeket a kapcsolatfejlesztés és az

előrejelzések pontosításával tudják fejleszteni. Úgy gondolom, hogy ezek a célok, még ha nem is azonosak a két partner szempontjából, de az ellátás rendszere tekintetében koherensek, így az együttműködés irányába mutató és hajtó tényezők.

Az együttműködések a vállalati működés során számos kezdeményezés által valósulnak meg. A következő elemeket mérte a GMA (2013b), melyek sorrendjét az alkalmazó vállalatok nagyságrendje adja: (1) szállítmányozás optimalizálása; (2) felsővezetői együttműködés; (3) megrendelési tételek optimalizálása; (4) POS adatok megosztása; (5) VSM a partnerekkel; (6) közös előrejelzés; (7) készlethiány adatainak megosztása; (8) VMI (4. ábra).

Érdekes, hogy a felsővezetői együttműködés a lista második helyezettje. Egyértelmű jelzés ez arra vonatkozóan, hogy a menedzsmenttámogatás a különböző taktikai akciók tekintetében akkor nyer kellő figyelmet és erőforrást, ha mindkét fél vezetői formalizált módon deklarálják elkötelezettségüket a kapcsolatépítés és együttműködés irányába.

4. ábra Bevezetett együttműködési kezdeményezések



Forrás: GMA (2013b, 42. o.)

A harmadik helyen található a megrendelési tételek optimalizálása. A megrendelési tételek nagysága és a szállítások gyakorisága erőteljesen függ a gyártó technikai rugalmasságától, megbízhatóságától az ellátási oldalon, valamint az igény előrejelzésének pontosságától a kereslet irányából. E tényezők együttesen hatnak egyrészt a gyártó költséghatékonyságára, valamint a teljes ellátás készletigényére.

Mivel mindegyik résztvevő partner szolgáltatási kötelezettséggel vagy elvárással, illetve készletgazdálkodási és költséghatékonysági érdekeltséggel bír e területen, fontos, hogy a megrendelési tételek vizsgálatát megfelelő együttműködési szinten alakítsák ki. Ha az egyik fél hozza meg a megrendelési tétel nagyság döntését, csupán az ellátás egy láncszemére fog optimalizálni, lehetetlenné téve a nyertes-nyertes pozíciót.

A POS² adatok megosztása elősegíti az előrejelzések pontosítását, illetve a hirtelen bekövetkezett értékesítési változások azonnali láthatóvá tételét a beszállító számára. Ezen adatok egyrészt óriási üzleti értéket képviselnek, általuk számos piackutató és tanácsadó vállalat – Nielsen, SymphonyIRI – elemzéseit adnak átfogó piaci elemzéseket. De az adatok partnerspecifikus és online, on-time megoldása nem csupán a marketing és az értékesítési területek kulcsinformációja, hanem az ellátás egyik együttműködési fejlesztési lehetősége is.

Az ötödik elem a partneri VSM-et, azaz az értékáramlás feltérképezését (Value Stream Mapping), és esetleg annak közös átalakítását jelenti. E módszer lehetővé teszi, hogy a partnerek betekintést nyerjenek egymás folyamataiba, s olyan fejlesztési lehetőségeket találjanak, melyek révén az ellátási lánc elemeit integráltan vizsgálva, több értéket és kevesebb veszteséget hoznak létre. A közös VSM értéke abban rejlik, hogy egyes aktivitások talán a jelenleginél nagyobb befektetést – időt, pénzt, humán erőforrást – kívánnak meg egy partnertől, de ennek fejében a teljes lánc alacsonyabb költségen, vagy rövidebb szállítási idővel tud működni. E folyamat kimenetének eredményei akkor ösztönző erejűek, ha mindkét fél méltányosan részesül a létrehozott outputból a kimenetek elosztásakor. A potenciális eredmények feltárását és kimenetek elosztásának kérdését az együttműködési mozgatórugóknál és korlátoknál külön elemzem a későbbiekben.

A hatodik elem, a közös előrejelzés arra utal, hogy a beszállító bevonja az előrejelzés készítésébe a kereskedőt, ami az utóbbi partner vállára pluszfeladatokat ró annak érdekében, hogy a vevői kiszolgálás a fogyasztó szemszögéből javuljon és ezzel párhuzamosan az ellátás gyártási és logisztikai költségei csökkenjenek. Az elmúlt évtized egyértelműen rámutatott arra, hogy e két elvárás nem összeegyeztethetetlen (GMA 2013a), de nélkülözhetetlen eleme az előrejelzés hatékonyságának javítása. A közös előrejelzés ehhez termetet kapcsolatot és folyamatokat a kereskedő bevonásával.

A készlethiány megosztása a hetedik elem, ami bár fontos, de inkább reaktív magatartásra utal. Az információ megosztása, az együttműködések fejlesztése e területet remélhetőleg a kevésbé fontos elemek közé helyezik a következő évtized során. Hiszen ha egy beszállító csupán akkor tudja meg, hogy egy kereskedőjénél hiány van, ha az külön szól neki, akkor a vállalat az együttműködési fejlesztési út legelején jár.

A nyolcadik elem a VMI³ rendszerének kialakítása a partnerekkel. E technika lehetőséget nyújt arra, hogy a készletváltozás által generált pull irányú ellátás felé mozduljanak el a partnerek. A VMI során a beszállító figyeli a kereskedő készleteit,

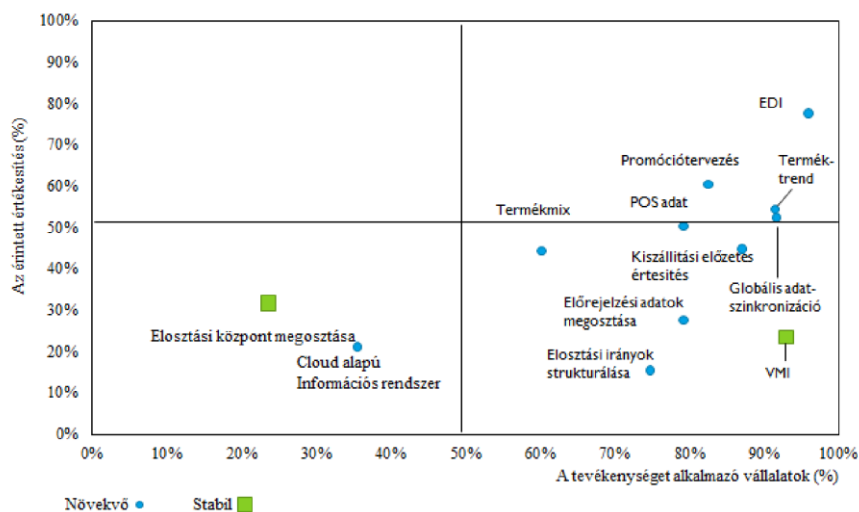
² POS adatok, azaz Point of Sales adatok, melyek az értékesítési ponton keletkezett adatokra utalnak. Ebben az esetben kifejezetten az értékesítési adatok megosztását jelenti a kifejezés.

³ Vendor Managed Inventory, azaz a beszállító által menedzselt készletek.

s önállóan hoz döntést a szállítás nagyságáról és mennyiségéről úgy, hogy a készleteket egy meghatározott minimum és maximum szint között kontroll alatt tartja. E rendszer segíti a kereskedőt abban, hogy nem kell megrendelést leadnia, így kvázi a megrendelési tételek nagysága és a POS adatok megosztása is irrelevánsa válik a VMI-ban kezelt termékek esetén. A beszállító a meghatározott készletgazdálkodási elvek alapján szabadon dönthet a gyártás, a saját készletezés és szállítás terén, ami költségcsökkentési lehetőségeket rejt magában, de nagy felelősséggel is jár. E rendszer egyrészt mindkét fél bizalmát és elkötelezettségét is igényli a vevői elégedettség növelése érdekében. De olyan termékek esetén működik, amelyeknél az értékesítés kiegyensúlyozott és kismértékű ingadozást mutat. Ennek következménye a listában elért nyolcadik helye, hiszen a portfólió nagy részére nem alkalmazható a termékinnovációk, promóciók és szezonális elemekkel fűtött igényingadozás miatt.

Az 5. ábra bemutatja, hogy milyen együttműködési innovációk állnak jelenleg rendelkezésre az iparágban. Az ábra kiemeli, hogy a vizsgált vállalatok hány százaléka alkalmazza az adott technikát; valamint az adott technika a teljes értékesítést milyen nagyságban érinti. Négyzet jelzi a jelenleg stagnáló technikákat; kör mutatja a növekedés pályán lévő alkalmazásokat.

5. ábra Ellátási együttműködési innovációk alkalmazása



Forrás: GMA (2013a, 19. o.)

A korábban jelzett VMI a portfólió 20%-ára alkalmazható csupán, de a vállalatok több mint 90%-a használja e technikát, alkalmazása stabilnak tekinthető.

Így elmondható, hogy ez a technika kevésbé jelent ma már innovációt, s inkább a jó gyakorlat részének tekinthető.

A másik stagnáló alkalmazás az elosztó központok megosztása. A megkérdezett vállalatok közel 25%-a alkalmazza az elosztó központok megosztását, az értékesítés több mint 30%-át érinti. E technika azt jelenti, hogy több gyártó összefogásával hatékonyabbá teszik az elosztást. Ez különösen nagyvárosokban óriási jelentőségű a beszállítást akár forgalomkorlátozások vagy különadók akadályozhatják, nehezíthetik. E technika könyörtelenül együttműködésre kényszeríti akár a versenyző vállalatokat is, a gyártó-független elosztó központok szerepe megnő a szinergiák megteremtésében.

Az 5. ábra jobb oldali területén számos előretörést mutató innovációt látunk, ezek kis-, közepes, illetve nagymértékben is érinthetik az értékesítést. Ezek a gyakorlatok jelenleg futó és előretörést mutató alkalmazások.

A baloldalon a cloud, azaz felhő alapú információs rendszerek állnak, amelyek az információ megosztását új alapokra helyezik. Kevesen és kismértékben alkalmazzák, de a technológiai fejlesztési trend e területen átütő lesz a következő évtizedben.

E feltüntetett technikák mindegyike az együttműködést szolgálja. Látható, hogy a vállalatok az ellátási lánc területén kezdenek kifogyni a csupán belső fejlesztési lehetőségeket adó költségcsökkentési és rugalmasságot növelő, innovatív ötletekből. Versenyképességük megőrzése érdekében külső partnereik felé kell fordulniuk, így döntéseik optimalizálási határai kibővülnek, ezzel együtt a rendszer komplexitása is növekszik.

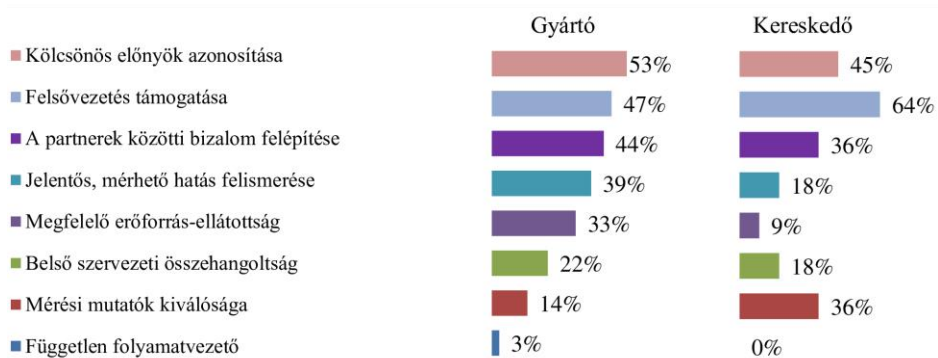
A megkérdezett vállalatok arról is nyilatkoztak, mit tekintenek az együttműködés kulcsfontosságú mozgatórugóinak (6. ábra) és korlátaiknak (7. ábra). E lekérdezés során lehetővé vált a gyártó és a kereskedő páros, de egymástól független vizsgálat. E táblázatban explicit módon azonosítható a *bizalom* kapcsolatminőségi dimenzió. Az összehasonlításból kitűnik, hogy míg a gyártók részéről mind mozgatórugóként, mind korlátként a bizalomhoz kötődik az első három elem egyike („A partnerek közötti bizalom felépítése”, „A partnerek közötti bizalomhiány”), addig a kereskedői oldal rangsorában e kérdés másodlagos. E tényező rámutat arra is, hogy a csomagolt termékek piacán kereskedelmi koncentráció tapasztalható. Az élelmiszerboltok tekintetében 1992–2012 között a top 20 vállalat piaci részesedése 39%-ról 62%-ra növekedett (USDA 2013). Az CPG⁴ piacon a kereskedelem került erőteljesebb hatalmi pozícióba az elmúlt évtizedekben, így érthető, hogy a bizalom a kiszolgáltatottabb helyzetben lévő gyártó igénye.

⁴ Consumer Packaged Goods azaz a fogyasztói csomagolt termékek

Az elégedettség és az elkötelezettség dimenziói implicit módon találhatók meg a mozgatórugók és a korlátok között.

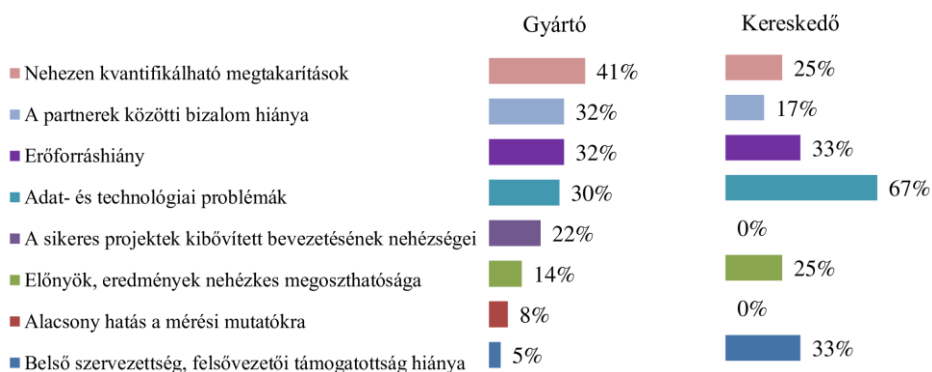
Az elégedettség a „kölsönös előnyök azonosításával”, „a jelentős, mérhető hatás felismerésével” és a „mérési mutatók kiválóságával” hozható összefüggésbe a mozgatórugóként jelölt elemek közül. Az együttműködés korlátjaként a „nehezen kvantifikálható megtakarítások”, az „előnyök, eredmények nehézkes megoszthatósága”, valamint a „mérési mutatók adataira gyakorolt alacsony hatás” elemei tartoznak az elégedettségi dimenzióhoz.

6. ábra A sikeres együttműködések fő mozgatórugói



Forrás: GMA (2013b, 43. o.)

7. ábra A sikeres együttműködés korlátai



Forrás: GMA (2013b, 44. o.)

A gyártóknál a kölcsönös előnyök azonosítása jelenti az elsődleges fontosságú mozgatórugót, ami megelőzi a felsővezetők támogatását és a bizalom felépítését is.

A kereskedői oldalt tekintve ugyanezen elem a harmadik helyen szerepel, megelőzi a felsővezetők támogatása, a bizalom felépítése és a mérési mutatók kiválósága. E válaszok arra utalnak, hogy míg a gyártónak elsődlegesen fontos a kölcsönös előnyök megállapítása ahhoz, hogy a szervezetet belülről az együttműködés irányába vigye, addig a kereskedői oldalról az előzetes kapcsolatépítés fontossága kerül előtérbe, megelőzve a konkrét, közös lehetőségek feltérképezését és kiaknázását. Ezt a különbséget a koncentráló kereskedelem irányába történő eltolódásához kapcsolom. Korlátok között a gyártó részéről a nehezen számszerűsíthető elemek jelentenek elsősorban problémát, míg ez a kereskedő szempontjából harmadlagos, melyet az elkötelezettség elemei megelőzik.

Az *elkötelezettség* kapcsolati dimenzió az erőforrás oldalon a „felsővezetés támogatása”, a „megfelelő erőforrás ellátottság”, valamint a „belső szervezeti összehangoltság” elemekkel azonosítható a mozgatórugókat vizsgálva (6. ábra). Ezek azok a területek, ahol egy vállalat tud belső erőket mozgatni abban az esetben, ha fontos üzleti területre fókuszál. A korlátok oldalán találjuk a „erőforráshiányt”, a „belső szervezetséget, a felsővezetői támogatottság hiányát” – a kérdőív itt egy elemként kezeli e két területet – (7. ábra), amik megegyeznek a mozgatórugók között felsoroltakkal. Az elkötelezettség tekintetében egyértelműen látható, hogy az együttműködések mozgatórugói közül a legfontosabbak közé tartozik a felsővezetői támogatás mindkét fél esetén. A korlátokat tekintve pedig nem a felsővezetés a fő akadály. Az erőforrás- ellátottság és a belső szervezetség nem jelent mozgatórugót. De az erőforrások hiánya korlátként léphet fel. A kereskedő esetén szembevetendő, hogy az „adat- és technológiai problémák” jelentik a legnagyobb korlátot az együttműködésben, ami érthető abból a szempontból, hogy számos partnerrel kell felépíteni az összetett adatáramlási rendszerharmonizációt.

A bizalom, az elkötelezettség és az elégedettség dimenzióit vizsgálva látható, hogy míg a kereskedőt az elkötelezettség és az elégedettség tényezői erőteljesebben hangolják arra, melyik partnerrel és hogyan működik együtt, addig a gyártót, aki a költséghatékonyság nyomása alatt áll, a realizálható eredmények ösztönzik elsősorban.

Ezek alapján kijelenthető, hogy a bizalom, elégedettség és elkötelezettség, mint a kapcsolati minőség kulcsdimenziói megjelennek a vállalatközi kapcsolat megítélésekor explicit vagy implicit módon. De az is egyértelmű, hogy más prioritást képviselnek e dimenziók a gyártó, valamint a kereskedő oldalán.

6. Összefoglalás

A vállalatok érzékelik e kapcsolati dimenziókat, de a fejlesztési lehetőségek tekintetében eltérő tényezőkre helyezik a hangsúlyt, ami nehezíti a közös együttműködés gördülékeny fejlesztését. A CPG észak-amerikai piacán, ami fejlett, érett piacnak tekinthető, óriási lehetőségek állnak még rendelkezésre a partnerkapcsolatok fejlesztésében, melynek gátja leginkább az együttműködésben résztvevő szervezetek száma lehet. A vállalati ellátási láncának működési dinamikáit vizsgálva látható, hogy újabb és újabb együttműködési formákat alkalmaznak a gyakorlatban. A résztvevő vállalatok számára léteznek jó gyakorlatok, az iparág nyitott a technológia által felkínált újítások bevezetésére és szélesebb körű alkalmazására. Általánosságban azonban nem beszélhetünk jól azonosítható, ideális együttműködési modellről ebben az iparágban, hiszen a kulcs az adott, konkrét partnerkapcsolatban rejlik annak függvényében, hogy megtalálják-e a felek az elégedettség, az elkötelezettség és a bizalom saját szervezeti szempontjuk alapján megkívánt szintjét, amit a másik fél elvárásaival is össze kell hangolni. Az adatok alapján arra nem kaptam meggyőző választ, hogy mennyi jövőbeli potenciál rejtőzik az ellátási lánc partnereinek az együttműködési kapcsolatuk fejlesztésében, hiszen az adatokkal jelenlegi, valamint múltbeli állapotokat hasonlíthatunk össze. De a belső vállalati képességek és versenyelőnyök kiaknázásán túlmutatnak a vállalatközi együttműködési lehetőségek. Olyan esélyt kínálnak – még ha kockázatosat is –, melyre az adott szervezet önállóan nem képes. A teljes ellátási lánc integrációja egyelőre vízió ebben az iparágban, mely kihívásokat, innovatív megoldásokat és gondolkodást követel versenyzőitől.

Felhasznált irodalom

- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1998): *Business market management. Understanding, creating, and delivering value*. Prentice–Hall, Upper Saddle River.
- Berry, L. L. (1983): Relationship Marketing. In Berry, L. L. – Shostack, G. L. – Upah, G. D. (eds.): *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, pp. 25–28.
- Berry, L. L. – Parasuraman, A. (1991): *Marketing Services: Competing through Quality*. FreePress, New York.
- Bódi-Schubert A. (2011): *A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje*. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Camp, R. C. (2006): *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Productivity Press, New York.

- Crosby, L. A – Evans, K. R. – Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *The Journal of Marketing*, 54, 3, pp. 68–81.
- Dwyer, P. – Schurr, H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51, 2, pp. 11–27.
- Ford, D. – Håkansson, H. (2006): IMP – somethings achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, 40, 3–4, pp. 248–258.
- Ford, D. – Håkansson, H. – Johanson, J. (2002): How do companies interact? In Ford, D. (ed.): *Understanding business marketing and purchasing*. Third edition, Thomson Learning, London, pp. 78–87.
- Gelei A. – Dobos I. – Sugár A. (2014): Bevezetés a diadikus adatelemzésbe – elmélet és alkalmazás. *Statistikai szemle*, 92, 5, 417–446. o.
- GMA (2013a): *GMA Supply Chain. Benchmarking 2012. Unlocking the Hidden Value of Complexity Management and Collaboration*. Grocerty Manufacturing Association, Washington. http://www.gmaonline.org/file-manager/Collaborating_with_Retailers/WP-SuppChainBenchmarking_2013.pdf Letöltve: 2013.okt.15.
- GMA (2013b): *GMA Supply Chain. Benchmarking 2012. Unlocking the Hidden Value of Complexity Management and Collaboration*. Grocerty Manufacturing Association, Washington. http://www.gmaonline.org/uploadFiles/1A55B100000723.filename.TPA_Supply_Chain_Conference_2013_-_Supply_Chain_Benchmarking.pdf Letöltve: 2013.10.15.
- Grönroos, C. (2000): Creating a relationship dialogue: Communication, interaction and value. *Marketing Review*, 1, 1, pp. 1–14.
- Grönroos, C. (2007): *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
- Gruen, T. (1995): The Outcome Set of Relationship Marketing. *Consumer Markets International Business Review*, 4, 4, pp. 447–469.
- Gummesson, E. (2007): Exit Services Marketing – Enter Service Marketing. *The Journal of Customer Behaviour*, 6, 2, pp. 113–141.
- Håkansson, H. (1982): An Interaction Approach. In Håkansson, H. (ed.): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, pp. 10–27.
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1995): *Developing relationships in business networks*. International Thomson Press, Boston.
- Hennig-Thurau, T. – Klee, A. (1997): The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing*, 14, 8, pp. 737–765.
- Hetesi E. – Vilmányi M. (2011): A kapcsolati minőség és a lojalitás szerepe B2B kapcsolatokban. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara, *Tudásalapú társadalom – Tudásteremtés – Tudástranszfer – Értékkendváltás*. Nemzetközi Tudományos Konferencia kiadványa.
- Holmund, M. (2008): A definition, model, and empirical analysis of business-to-business. *International Journal of Service Industry Management*, 19, 1, pp. 32–62.
- Jambulingam, T. – Kathuria, R. – Nevin, J. (2011): Fairness–Trust–Loyalty Relationship Under Varying Conditions of Supplier–Buyer Interdependence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 1, pp. 39–56.

- Järvelin, A. (2001): *Evaluation of relationship quality in business relationships*. Ph.D. dissertation, University of Tampere, Tampere.
- Kumar, N. – Scheer, L. – Steenkamp, J. (1995a): The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32, 3, pp. 54–65.
- Kumar, N. – Scheer, L. – Steenkamp, J. (1995b): The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32, 1, pp. 348–350.
- Lang, B. – Colgate, M. (2003): Relationship quality, on-line banking and the information technology gap. *International Journal of Bank Marketing*, 21, 1, pp. 29–37.
- Levitt, T. (1969): *The marketing mode*. McGraw–Hill, New York.
- Liljander, V. – Strandvik, T. (1995): The Nature of Customer Relationships in Services. In Swartz, T. A. – Bowen, D. e. – Brown, S. W. (eds.): *Advances in Services Marketing and Management*. 4, JAI Press Inc, London, pp. 141–167.
- Megyeri E. (2014): *A kapcsolati minőség méltányossági dimenziója vállalatközi kontaktusokban*. JATEPress, Szeged.
- Mandják T. (2005): Marketing szemléletmód és üzleti kapcsolatok. *Vezetéstudomány*, 36, 5, 14–24. o.
- Morgan, R. – Hunt, S. (1994): The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*, 58, 3, pp. 20–38.
- Naude, P. – Buttle, F. (2000): Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, 29, 4, pp. 351–361.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. (1994): Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58, 1, pp. 111–124.
- Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2003): Interorganizational relationships and networks: an overview. *Journal of Business Research*, 56, 9, pp. 691–697.
- Santos, C. P. – Fernandes, D. V. H. (2008): Antecedents and Consequences of Consumer Trust in the Context of Service Recovery. *BAR, Brazilian Administration Review*, 5, 3.
- Scheer, L. – Kumar, N. – Steenkamp, J. (2003): Reaction to perceived inequity In U.S. and Dutch interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 46, 3, pp. 303–316.
- Smith, J. B. (1998): Buyer–seller relationships: bonds, relationship management and sex–type. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 1, pp. 76–92.
- USDA (2013): Top 4, 8, and 20 firms' share of U.S. grocery store sales, 1992–2012. www.ers.usda.gov/media/363036/topgrocerysales.xls, Letöltve: 2013.10.15.
- Wimmer Á. – Mandják T. (2003): *Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők?* Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék 45. sz. műhelytanulmánya, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.

Innovatív szervezetek, szervezetek határok nélkül

Szintay István

A tanulmány témakörileg arra a jelenségre – talán sokkal inkább tényre - kívánja felhívni a figyelmet, hogy a globalizációs hatások és piaci környezet turbulens változásai a cégek változtatási kényszereit, a kihívásokat igen hektikusan és gyorsan vetik fel. A piaci szereplők adaptációs képessége ma már – ennek megfelelően - a folyamatos változtatások elfogadásához, felismeréséhez vezetett. Az előadás az 1990-es évek végétől már a szakmai irodalomban elfogadott innovatív szervezet fogalmát, mint a változtatási képesség, a gyors alkalmazkodás és kezdeményezés tényezőivel próbálja meg azonosítani, illetve tartalommal megtölteni. 1998-tól az innovatív szervezetek változását négy dimenzió mentén, nevezetesen:

- *a szervezeti struktúra,*
- *a szervezet értékrendje,*
- *a szervezet folyamatai,*
- *a szervezet határainak elmozdulásaként írják le.*

Ezen dimenziók értelmezésén túl, az outsourcing, a szervezeti szintek csonkítása, valamint – egy kicsit az egész témakör zárójelbe tevéseként - a vertikális hálózatszervezés elvi kérdéseit vetjük fel.

Kulcsszavak: innovatív szervezet, vertikális hálózatszervezés, dimenziók

1. Innovatív szervezetek változása

A vállalati versenyképesség kutatásának egy folyamatosan erősödő témaköre az adaptív stratégiák érvényesülésének azon vizsgálata, amely abból indul ki, hogy a sikeres¹ cégek milyen válaszokat adtak környezetük kihívásaira. Az un. *innovatív szervezetek* alkalmazkodási, kezdeményezési képességeit, törekvéseit a szervezeti változások átfogó rendszerezéseként négy dimenzióban vizsgálják, nevezetesen:

- *a szervezeti struktúra,*
- *a szervezet értékrendjei,*
- *a szervezet folyamatai,*
- *a szervezet határainak változása, az azokban kimutatható tendenciák leírása.*

¹ versenyképességüket megtartó, vagy azzá váló cégek.

Tekintsük át röviden a dimenziók tartalmát.

1.1. Változó struktúrák

A szervezetek változásában két fontos irányzat figyelhető meg:

Decentralizáció, ami egyrészt a szervezeti szintek redukciója, ami a nagy monolitikus szervezetek jogilag, vagy változatlan jogi keretek közötti felbontását, a hatékonyabb irányítási lánc és gazdasági, működési paraméterek biztosítását célozza meg. A divízionális szervezetek, a lean menedzsment, a strukturált mátrixok, az on-demand szervezetek stb. tartoznak ide. A decentralizáció másrészt külső és belső szolgáltatások piaci alapon való igénybevételét is jelenti. Az osztott szolgáltatások a kompetenciák és az erőforrások hatékony felhasználását, kihasználását biztosítják.

Az *Integráció* az együttes célrendszer és működési mód megteremtésének eszköze. Ezen belül a vezetés támogató rendszerek közül a kontrolling, a stratégiai vezetés, Balanced Scorecard az összetett szervezetek értékesítési, termelési összehangolása, irányítási, értékelési módszerei tartoznak ide.

1.2. Változó értékrendek

Az értékrendek, a cégek, a vezetés jövője tekintetében a tudásalapú társadalom egyik fő pillérei. Ez a vonulat a humanizálás, illetve a természeti erőforrások és emberibb, racionálisabb életminőség megóvása, megteremtése céljából, annak fontosságát felismerő irányzatok eredményeként jött létre. Az már könnyen belátható, hogy ennek kiteljesedése az *elkötelezettség*, az értékek konzekvens cselekedetekben megnyilvánuló vállalása, illetve a ráció, a gondolkodó, alkotó ember szimbiózisa nélkül nem képzelhető el.

A *tudás orientáltság*, mint értékrend ma az innováció jelentőségét erősíti meg. Külön kell viszont a tudásteremtés (a valódi innováció) és a tudás átadás, transzfer bármely formáját vizsgálni, mert a diffúziós folyamatok csak ezzel kezelhetők.

1.3. Változó folyamatok

Az értéklánc és kompetencia elvűség felértékelte a folyamatok tér- és időszervezési, illetve feladatorientált megközelítését. A tagolt, szabdalt funkcionálisan szétválasztott tevékenységsorok *horizontális* és *vertikális* integrációja intenzív módon zajlik, ahol a végpont a vevő, akit koncentráltan és hibátlanul kell „kiszolgálni”.

Az IT természetesen a hagyományos távolsági és kommunikációs hatások átlépését, a reakció idők meggyorsítását lehetővé tette.

A *tevékenységi kör* szűkítése a hálózatosodás azon belül is a hálózat és klaszter struktúrák világába visz.

A továbbiakban áttekintjük az *innovatív szervezetek* kutatási projektjeit, pozicionálva azokat a változási mezőkön (egy program több mezőt is érinthet). Mindezt abból a célból is tesszük, hogy a megbízók milyen mértékben követték, vagy követik a változási tendenciákat. A rendszerezést összefoglalóan az *1. ábra* mutatja. A továbbiakban a határok nélküli szervezetek, a hálózatosodás lényeges szervezeti és az azzal összefüggő outsourcing egyensúlyi kérdéseivel fogunk foglalkozni.

2. Hálózat, határok nélküli szervezetek

A hálózat, mint együttműködési képződmény szorosan kapcsolódó üzleti szervezetek csoportja, viszonylagosan vagy teljesen önálló egységek összekapcsolódása. A vállalati hálózatok a legkülönbébb alakot ölthetik: a bolygóvállalatok gyűrűjében működő „solar” (azaz Nap-) cégtől a McDonald’s mintájú, franchise központ által összefogott vállalatcsoportosuláson keresztül egy-egy földrajzi régió – egymással fizikai közelségben lévő – vállalatai által alkotott regionális hálózatokig. E sokszínűségből is adódik a hálózatok hihetetlen rugalmassága. Körvonalaikat – amőbaszerű mozgásuk miatt – nehéz meghatározni, ezért beszélnek sokan „határok nélküli szervezetről” (boundaryless organization). Peter Ducker, Todd Zenger és William Hesterly például a korporációk dezaggregációjáról beszél, mások dekonglomerizációként, a vállalatok dekonstrukciójaként, vertikális dezintegrációként emlegetik vagy – a folyamat meghatározó elemére, a tevékenységek vállalaton kívülre helyezésére utalva – egyszerűen csak outsourcing hullámként írják le: „Ami több mint egy évtizede csendesen kezdődött, forradalomba csapott át. Egyik iparágban a másik után a sokszintű vállalati hierarchiák önálló üzleti egységek együtteseinek engednek utat, amelyeket inkább a piac hangol össze, semmint a középszintű menedzserek, tervezők és szervezők rétege. E piac irányította képződményt közkeletűen hálózati szervezetnek hívják. A folyamat, amelyben a hálózat a központilag igazgatott vállalati hierarchiák helyébe lép, aligha lesz könyörületes vagy fájdalommentes – különösen a menedzserek azon milliói számára, akiknek az állását egyszerűen eltörli” (Jeremias–Gani 2005).

A holnap sikeres szervezete a fejlett információs technológia falazóblokkjai köré épül. A szervezet sikere a tudás hálózati csomópontjaihoz való hozzákapcsolódás és szétkapcsolódás képességéből származik. Eme hálózati

szervezet az „ahogyan éppen szükséges” elven köti össze a döntésekre felhatalmazott alkalmazottak, konzultánsok, beszállítók és vevők teamjeit.

A hálózat lényege nem a stabilitás, hanem az alkalmazkodás. A hálózat egyfajta antiszervezet, amelynek szervezeti sémája elavul, még mielőtt felrajzolhatnánk. Ahogyan Arun Maira, az Arthur D. Little Inc. termékmenedzsere fogalmaz: „A struktúra a régi paradigma, és el kell felejtenünk a szervezet leírását. Mi valójában a szervezésről beszélünk – egy folyamat szervezéséről, nem pedig a struktúráról”. – Minden mozog. Nincsenek állandó, lerögzített kapcsolatok, sem a vállalati szervezeten belül, sem azon kívül, sőt az is állandóan változik, hogy mi van kinn, és mi van benn. „A szervezetek felismerték, hogy miközben kényelmes lehet mindenkit minden pillanatban maguk körül tudniuk, s a munkaerő idejének egészét folyamatosan elérhetővé tenni parancsaik, utasításaik számára, mindazonáltal ez szélsőséges formája a szükséges erőforrások feletti rendelkezésnek. Olcsóbb a munkaerőt a vállalaton kívül tartani, önmaga vagy sajátos szerződéses vállalkozók (contractors) által foglalkoztatva, és csak akkor megvásárolni a szolgáltatait, amikor szükség van rá.” Ha a hagyományos korporáció leginkább gépezethez hasonlítható, a hálózatra inkább természeti analógiák illenek: a hálózat vállalat-populációk ökológiai rendszereként, kisebb és nagyobb vállalatok szerves együttéléseként, szimbiózisaként fogható fel.

A hálózatok alapjaikban változtatják meg a közgazdasági összefüggéseket, az elmélet mindaddig mégis viszonylag kevés figyelmet szentelt e gazdaságtörténeti jelentőségű fejleménynek. Ennek tudható be, hogy sokan a vertikális nagy konszernnek laza hálózattá való átalakulást egyértelműen a piac térhódításaként értékelik a hierarchiák rovására. Bár kétségtelen, hogy a nagy szervezetek átalakulása független kontraktorok hálózatává revitalizálja a piacot, egyidejűleg azonban meg is változtatja a piaci kapcsolatok természetét. A hálózatok különböznek a hierarchikus cégektől és a piacoktól egyaránt. Míg a hierarchikus cégekben az utasítások és szabályzatok, illetve a hatalom és az alárendelés viszonyai jellemzők, addig a piac a mutualitás: azaz ellenértékek egyensúlyán nyugvó önkéntes tranzakciók világa. A hálózatokat azonban mindkét említett koordinációs mechanizmustól megkülönbözteti a tranzakciókban sok esetben érvényesülő reciprocitás. A mutualitás, amely a közönséges árucserék tulajdonsága, azt jelenti, hogy az egyik szereplő csak akkor cselekszik a másik javára, ha a partner egyidejűleg felkínálja az ellentételezést. A hálózatokra jellemző reciprocitásnál azonban az egymásnak nyújtott előnyök és ellentételezésük közötti kapcsolat laza és közvetett. A hálózatokban határozatlan számú lehetőségnek kell fennállnia a tranzakciókra, csak lezáratlan ügylet-sorozat mellett mutatkozik ugyanis hajlandóság a hálózati együttműködésre. Ha a hálózati partnerek tartós kapcsolatban maradnak, érdemes korrektnek lenniük, hogy kölcsönösen biztosítsák egymás lojalitását a

jövőre. Ha ellenben az együttműködés határai időben jól definiálhatók, akkor nem érdemes nagylelkűnek vagy becsületesnek lenni, mert az semmiképpen sem találhat viszonzásra a jövőben. A hálózatnak tehát nemcsak a térbeli határai elmosódnak, a hálózatszerű kooperáció bizonyos értelemben, időben is határtalan. Az *1. táblázatban* összefoglaljuk a piac, a hálózatok és a hagyományos vállalati hierarchiák jellemző vonásait, hogy világosabban kirajzolódjanak a hálózat megkülönböztető jegyei a gazdaság más modern koordinációs mechanizmusaival szemben.

1. táblázat Hálózat a hierarchiák és a piac között

	Hierarchiák	Hálózatok	Piac
<i>Fő integrációs erő</i>	Parancs	Kooperáció	Verseny
<i>A viszony természete</i>	Hatalmi, alárendelt	Reciprocitás, kiegyensúlyozott	Mutualizmus, kiegyensúlyozott
<i>A kooperáció</i>	Zárt	Lehatárolatlan, időben és térben nyitott	Lehatárolatlan
<i>Technológiai bázis</i>	Tömegtermelés	Tömeges testre szabás	Nincs specifikus bázisa
<i>Integráció</i>	Vertikális	Hibrid	Horizontális
<i>Adaptáció</i>	Lassú, szakaszos	Gyors, folyamatos	Gyors, folyamatos
<i>Struktúra</i>	Merev	Lazán kötött	Nem szervezeti

Forrás: Jeremias–Gani (2005)

Ha a reciprocitással, a térbeli és időbeli lezáratlansággal, mint megkülönböztető jegyekkel világosan elhatároljuk is a hálózati együttműködést a hierarchiától és a piactól egyaránt, e jelenségek mégis össze is függnék. Mint minden új forma, a hálózat is a már meglévőkből építkezik, azok kombinációja. A hálózatokban – a sajátos, csak a hálózatra jellemző vonásokon túl – szóhoz juthat mind a piaci, mind a hierarchikus elem.

3. A hálózatok lényeges szervezeti kérdései

Az üzleti hálózatok, az előzőeknél pontosabb értelmezése szerint a vállalatok és gazdasági egységek olyan funkcionális, tudás és erőforrás bázisú munkamegosztáson alapuló szerves, aktív együttműködése, amely (Lengyel–Grosz 2003):

- együttes problémamegoldás eredményeképpen közös stratégiai célok megvalósítására irányul,
- kölcsönös bizalmon és előnyökön alapszik.

Az együttműködések során a feladatok és felelőségek megosztása révén megvalósul a koncentrált erőforrás felhasználás és kockázatmegosztás.

Az üzleti hálózat fenti definíciója azonban csak pontszerű, pillanatfelvétel jellegű összegzés, melynek középponti eleme az egyes résztvevők által kooperáció útján megvalósított munkamegosztás, és annak kezelése. A hálózat azonban éppúgy, mint bármely gazdasági képződmény, egy rendkívül dinamikusan élő, mozgó, változó szervezetrendszer:

- a munkamegosztás,
- a hatalmi struktúra,
- és a tudás struktúra együttes megjelenítésével.

Amennyiben e jelenség szervezési kérdéseit vizsgáljuk, úgy az igazi kihívás, mely a hálózati formában működő szervezetek elé tárul, a különböző relációkban jelentkező együttműködések kezelése. Ez a szervezeti-szervezési tényező nem automatikusan adódó kérdés a szervezetek számára. Amennyiben a jogilag különálló szervezeteket vizsgáljuk – hagyományos felfogás szerint – akár szállító-vevő viszonylatban (ahol az ügyletben történő nyereség maximalizálása a szállítói-, vevő pozíció függvénye), akár versenytársi viszonyban, az együttműködés idegen, korlátozott kapcsolatnak tekinthető.

A hálózati működés során az együttműködés kezelését két meghatározó területre kell bontani: az együttműködések szervezetközi relációjának kezelése (metaszervezeti kihívások kezelése), illetve a szervezetközi együttműködések szervezeten belüli kezelése, annak háttérének megteremtése (mikroszervezeti kihívások).

3.1. Metaszervezeti kihívások kezelése

A hálózat-szervezési, irányítási program központi szereplője a hálózat-menedzser (közkedvelt szóhasználatkal élve a hálózat-bróker), mely lehet egy vállalkozás, vagy szakértők csoportja, illetve a hálózat egy meghatározó szervezete egyaránt. A hálózat-bróker szerepe és tevékenysége jelentősen eltér a hierarchizált vállalatok vezetőinek tevékenységétől. A hálózat-bróker ugyanis nem egy szervezeten belül, hanem hierarchiák határain „keresztülnyúlva”, azokat adott célok érdekében mozgósítva szervezi a hálózat működését, allokálja az erőforrásokat, azok optimális kihasználása érdekében. A hálózat-menedzsmentnek a következő, általános alapelveket kell biztosítania:

- azonnaliság, azaz a hálózatnak dinamikusan változtathatónak kell lennie, amely azonnal tud reagálni a piac újonnan megjelenő kihívásaira, mindig az optimálisnak tartott elrendeződést felvéve;
- költségmentesség, azaz a hálózat, működése az egyes szereplők oldaláról csak minimális ráfordításokat indukálhat, vagy legalábbis az elérhető haszon jelentősen haladja meg a ráfordításokat;
- a szigetszerűség kerülése, azaz ne legyenek a hálózaton belül elkülönülő szereplők, szereplőcsoportok, vagy bármely olyan tényező, amelyek a kitűzött hálózati cél (vagy célrendszer) teljesítését megkérdőjelezhetik;
- súrlódásmentesség, azaz a hálózati együttműködéseknek a lehető legkevesebb konfliktussal kell működniük, fenntartva az egyes szereplők közötti bármilyen irányú együttműködés lehetőségét.

Ezen általános alapelvek érvényesítése érdekében a „metaszervezeti” folyamatokat irányító menedzsmentnek három kulcsfontosságú feladatot (szerepet) kell ellátnia, melyek egyben a „metaszervezeti” kihívások kezelését is jelentik:

- „rendszer adminisztrátor”, mely szerepkör feladata az egyes, már kezdeményezett programok menedzselése, a teljesítések ellenőrzése, esetlegesen szolgáltatók bevonása, a hálózati folyamat szabályozása, a hálózatfejlesztési rendszerek üzemeltetése, a hálózati működés folytonosságának biztosítása;
- kapcsolattartó, mely szerepkör elsődleges feladata a hálózaton belüli formális és informális kommunikáció kezdeményezése és megvalósítása, a kommunikációs csatornák működtetése, az esetleges súrlódások kezelése;
- rendszergazda, mely szerepkör feladata a hálózat stratégiai alternatíváinak feltárása, a hálózatfejlesztés irányainak kezdeményezése, új programok kezdeményezése és elindítása, új kooperációs partnerek azonosítása, a hálózatba történő bevonása.

A hálózat-bróker nem csupán egy tanácsadó, vagy vezető szervezet, sokkal inkább a hálózati együttműködés keretét szolgáltató funkció, mely összekötő kapocsként és indikátorként működik az egész hálózat fenntartása, fejlesztése érdekében.

3.2. Mikroszervezeti kihívások kezelése

A szervezetközi együttműködések szervezeten belüli kezelése döntően a strukturális koordinációs eszközök igénybe vételét, fokozott használatát igényli, melyeknek jelen esetben két elkülöníthető formáját szükséges kiemelni:

A hálózati működésben adott szervezetre eső feladat, a feladat megkezdésének időpontjában jól definiálható, határozott kezdő és végponttal rendelkezik, az input információk, vagy eredmények, és az output információk vagy eredmények áramlása bilaterális kapcsolatokon keresztül valósul meg. Ebben az esetben a szervezeten belül kereszt-funkcionális projekt-, illetve team-struktúra megvalósítása az indokolt. A szervezet alaptevékenységét ez csak korlátozottan érinti.

A hálózati működésben adott szervezetre eső feladat, a feladat megkezdésének időpontjában nem definiálható jól, csupán a szükséges output elvárás jelentkezik a hálózat többi tagja részéről. A feladat teljesítése érdekében szervezetközi projekt, vagy team alakul, mely szervezetközi erőforrás és tevékenység allokációt végez a program megvalósítása érdekében. Ebben az esetben kiemelendő feladat a szervezetközi struktúra szervezeti integrációjának biztosítása. A felelősségek, kötelezettségek, és utasítási jogkörök rögzítésén túl kiemelendő jelentősége van a szervezeten belüli előzetes, rendkívül aktív kommunikációnak, mint az esetleges szervezeti ellenállást megelőző eszköznek. A nehézséget ebben az esetben a multi kommunikáció megszervezése jelenti.

4. Az outsourcing és szervezeti egyensúly

A szervezeti változások értelemszerűen a piaci verseny kihívásaira adott válaszok, amelyek a struktúra és a működési mód újszerű megoldásaiként vizsgálandók. Az outsourcing vitathatatlanul az egyik domináns jelenség ezen válaszok tekintetében, annak értelmezésével, módszertanával több korábbi publikációmban foglalkoztam (Szintay 2004, Szintay 2007, Szintay 2008). A szervezeti változtatások vonatkozásában a szervezeti egyensúly kérdése az amire jelen cikkben koncentrálni fogok.

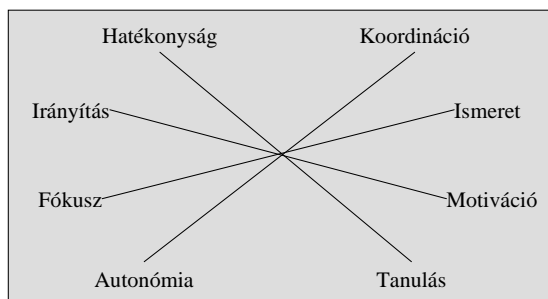
Kétségtelen tény, hogy a vállalati méretek (s talán most nem térnénk ki részletező módon a méret pontos értelmezésére) növekedése jelentősen érzékelhető ellentmondást hozott létre:

- az ún. nagy vállalatok tömegszerűsége, piacokon való jelenléte, kedvező árkinálatti szintje, magas fokú technológiai specializációja stb. és értelemszerűen tőke és innovációs ereje a domináns gazdasági aktor pozícióját biztosítja, illetve ennek látszatát teremti meg;

- a közepes, esetleg kis vállalati kategória ezzel szemben az univerzálisabb felkészültség, a piaci igényekre való gyors reagálás, alkalmakként innovatívabb magatartások felmutatására való képességet mutat.

Mindezen változtatási szándékok a szervezet egyensúlyának megtartása mellett kell, hogy realizálódjanak (2. ábra).

2. ábra Szervezeti egyensúly duáljai



Forrás: saját szerkesztés

Tekintsük át azokat a mozgató rugókat, amelyek az előzőekben vázolt törekvéseket napjainkra döntően felerősítették, illetve domináns változásokat hoztak létre.

4.1. Verseny és recesszió: az outsourcing eredetei

A vállalatok rendszerint nem kísérik figyelemmel a tranzakciók költségeinek változását, de reagálnak az ilyen változások által a kereskedelembe és piaci versenyben kialakult nyomásokra. Amikor Miles és Snow 1986-ban először észlelték a hálózati szervezetek megjelenését, azt nem a változó IT költségeknek tulajdonították, hanem a termék és feldolgozó technológiák terén jelentkező gyorsuló változásoknak, és nemzetközi verseny természetében végbemenő változásoknak.

Rosabeth Moss Kanter szintén foglalkozott a témával az 1989-ben megjelent könyvében, melynek címe: *Amikor az óriások táncolni tanulnak*. Kanter látta, hogy a nagy vállalatok környezetük minden területén egyre gyorsuló változásokkal kerülnek szembe, és a technológia és nemzetközi szabályozások olyan változásaival, mely a fiatal, rugalmas cégek számára is lehetővé tették, hogy átfogó módon részt vehessenek a versenyben. Ahhoz, hogy felvehessék velük a versenyt a nagy vállalatoknak meg kellett tanulniuk „táncolni”, hogy rugalmassá váljanak, és képesek legyenek a „kicsiből is sokat csinálni”. Értéknövelő forrásait kritikusán

áttekintve sokuk áttért arra, hogy nem fő tevékenységeiket szerződés útján szerzik be és a gyors változásokra és divatra épülő iparágakban már sikeresnek bizonyult hálózati struktúra kialakítására törekedett. A hálózat úttörőiként említette Kanter a Benetton divat céget és a Lewis Galoob Toys-t, de ugyanígy említhette volna a Nike vagy a Reebok vállalatokat.

Az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején e növekvő versenyből adódó nehézségeket még a recesszió hatásai is súlyosbították, és a költségek csökkentésének minden formája mindennapossá vált. A vállalatok arra kényszerültek, hogy szigorúbban ítélik meg hatékonyságukat és költségeiket, mint korábban bármikor. Az új körülmények között növekvő figyelem irányult a szervezeti hatékonyság javítására, akár olyan egyszerű intézkedésekkel, mint a leépítés és késleltetés vagy akár olyan átfogóbb változtatásokkal, mint a belső piacok kialakítása vagy az új üzleti folyamatok bevezetése. Ezek mellett az outsourcing is kulcs fontosságú költségcsökkentési lehetőség maradt.

Míg a múltban egy osztály vagy egy divízió működhetett stratégiai okokból, mint a fejlesztés vagy rugalmasság potenciális forrása, vagy történelmi, akár szentimentális okokból, mára ez már kemény pénzügyi okokból kizárt: vagyis a megtermelt profit és a lekötött tőke határ költsége értelmében. Hasonló a helyzet a központi költségek esetében is. Régen senki nem kérdezte, hogy mennyibe kerül egy funkció fenntartása vagy esetleg hasonló szolgáltatás olcsóbban is beszerezhető outsourcing útján. A recesszió kezdetétől a kérdés elkerülhetetlenné vált. Szintén a recesszió során világossá váltak az outsourcing előnyei is, mivel olyan hálózati vállalatok, mint a Dell és a Sun Microsystem számítástechnikai cégek bebizonyították, hogy így sokkal inkább képesek túlélni a kemény költség alapú versenyt.

4.2. Vezetési divatirányzat és az outsourcing, mint ideológia

Bizonyos értelemben az outsourcing a változó kommunikációs technológiákra adott logikus válasznak tekinthető, mely a hierarchiák és piacok között kialakult költség haszon egyensúlyt elmozdítja. Egy másik értelmezés szerint a termék élet-ciklus radikális növekedése, a nemzetközi verseny változása és a globális gazdasági válság eredményeként kialakult erős versenynyomásra adott logikus válasznak tekinthető. Létezik egy harmadik kényszer is, mely hozzájárult az outsourcing elterjedéséhez, mely azonban sokkal inkább a vezetési divatirányzattal és politikai ideológiával függ össze, mint a gazdasági logikával vagy versenytényezőkkel.

A piaci ideológia leginkább az állami tulajdonban lévő vállalatok privatizációjával hozható kapcsolatba. Ugyanilyen fontos azonban, a belső piacok bevezetése és a szolgáltatások outsourcingja a kormányzati egységek és képviselők esetében. Mindezen trendeket alátámasztó ideológia párhuzamos

fejlesztéseket támogat az állandó kihívásoknak kitett üzleti életben, és az elágazó hierarchiák rendszeréről az egyszerűbb és a piac által vezérelt hálózati struktúrára való áttérését célozza.

Az állami szektor azon költségcsökkentési ideológiája, mely drámai mértékben csökkentette az állami részlegek és szolgáltatások súlyát, együtt jár azzal, hogy az egyének csak magukban bízhatnak és képesek állami beavatkozás nélkül is gondoskodni magukról. Az üzletben hasonló jelenségeket láthatunk. Leépítés, késleltetés és az outsourcing, mind költségcsökkentő technikák, melyek megszabadítják az embereket a szervezet bilincseitől, hagyják, hogy maguk határozzák meg saját előrehaladásukat, vezessék saját üzletüket, maguk gondoskodjanak nyugdíj és beteg ellátásukról.

Az outsourcingot támogató ideológia jelentős hatalommal bír. Ezt megerősítik a felső vezetők és a döntési pozícióban lévők, akik közül néhányan ironikusan fogalmazva teljesen különböző politikai és ideológiai nézetet vallanak.

Az *Amikor a nagyok táncolni tanulnak* c. könyvben az outsourcing csak egy lehetőségként jelenik meg arra, hogy a vállalatok rugalmasabbakká válhassanak és képesek legyenek a változó versenykörnyezetben a gyors alkalmazkodásra. Kanter, továbbá az ilyen átalakítások előnyei mellett rávilágít a lehetséges veszélyekre is. Két másik jelentős könyvében, melyeket körülbelül ugyanabban az időben adtak ki, sokkal inkább az outsourcingot helyezi a középpontba, és kevesebb kritikával illeti.

A *Nemzetek Munkája* c. könyvben Robert Reich amellett érvel, hogy a nagy termelő vállalatok terjedésével az újonnan iparosodott országokban az Amerikai vállalatok áttértek a mennyiségi alapú vállalkozásokról a magas színvonalú szaktudást igénylő termelésre. Az új verseny környezetben a siker alapvetően a szellemi erőforrásokon, és azok telepítésének sebességétől függ. Az adminisztrációs és kiszolgáló szolgáltatások, termelés, üzem- és berendezések fenntartása felesleges teherré válnak, lassítva a vállalat működését és csökkentve a rugalmasságát. Reich szerint az outsourcing és a hálózati szervezetek vagy vállalkozási hálók kifejlődése nem csak kívánatos, de szükséges is volt ahhoz, hogy a nyugati vállalatok életben maradjanak és jól működjenek.

Az *Ésszerűtlenség Kora* c. könyvben Charles Handy szerint az outsourcing nem kívánatos sem szükséges csak egyszerűen tény. A felsorolt okok hasonlóak az előzőleg már említettekhez: egyre gyorsuló változások, növekvő verseny és mellette recessziós nyomás, javuló IT, elmozdulás a szaktudást igénylő vállalkozások irányába. Az eredmény az ún. Lóhere szervezetek kialakulása, mely nevét a háromlevelű lóheréről kapta, aminek egyik levele magát a vállalatot jelenti, a második levél a rugalmas külső munkaerőt képviseli és a harmadik a külső vevők részére is rendelkezésre álló szolgáltatásokat és funkciókat jelenti. Handy célja az volt, hogy megmutassa, hogy az emberek hogyan reagálhatnak pozitív és építő

módon nyilvánvalóan fenyegető és kényelmetlen változásokra, de ezt olyan hatásosan tette, hogy a szervezeti változások olyan pozitív folyamatnak tűntek, amire törekedni érdemes és nem valami amire reagálni kell.

4.3. Rugalmasság és nagyság

A nem fő funkciók kiiktatása mellett szóló gyakori érv a rugalmasság szükségessége. A mai verseny környezet gyors változásait tekintve a vállalatok olyan képességeket keresnek, mely gyors változtatást biztosít számukra és inkább szerződéses kapcsolataik kihasználását kívánják. Könnyebb egy kis szervezet irányát megváltoztatni, mint egy nagy szervezetét és könnyebb megváltoztatni a választékra, kiterjedésre vagy feladatra vonatkozó értelmezéseket egy szerződésben kiadott szolgáltatás esetén, ahol egyszerűen a beszerzési igényeket kell megváltoztatni, míg egy házon belüli szolgáltatás esetén, ahol figyelembe kell venni foglalkoztatási kötelezettségeket, szakszervezeteket és a vezetés ellenállását.

Ezek nyomós érvek, ameddig alkalmazhatók, de létezik másik oldal is, ugyanis a szervezet részeinek leválasztása egy másfajta rugalmasság elvesztését okozhatja, nevezetesen arról a rugalmasságról van szó, mely a tudatosságból és felfogásból ered. Minél nagyobb figyelem irányul a vállalat fő tevékenységeire, annál kevesebb a tudatosság fő tevékenységek mögött folyó eseményekben. A környezet változásai valamilyen módon megmutatkoznak, és egy adott funkciót vagy üzletet hamarabb érinthetnek, mint más egységeket. Amint ez a funkció a rendszer informális rendszeréhez kapcsolódik, a változás tudatossága már a rendszer közvetítésével mehet végbe. Amennyiben a változás fenyegető, egy erős kultúra választhatja annak elkerülését vagy eltanácsolását, de ez történhet átfogó és fő tevékenységeire koncentráló szervezetben egyaránt. A legtöbb változásra az átfogó vállalat nagyobb határai és hatékonyabb informális kommunikációs és szabályozó rendszerei valószínűleg érzékenyebben reagálnak, mint fő tevékenységekre koncentráló társai.

Egy kapcsolódó kérdés a nagyság. Mint minden költségcsökkentő stratégia, a fő tevékenységeikig történő leépítés arra a tételre épül, hogy egy szűk, jól meghatározott szervezet kívánatosabb, mint egy tágabb és kevésbé jól felépített. És ez így is van – amíg valami el nem romlik vagy valami különös történik. Ezen a ponton azonban a nagyobb szervezet kerül fölénybe. A szervezeti lazaság elnyeli a hatásokat, és a közös tudáskészlet megoldást nyújt a problémára. Amint a közös tudás részei leépülnek, gyorsan elvesznek, és a szervezet sebezhetővé válik a múltban kevésbé zavaró események által is.

4.4. Motiváció és tanulás: a közösség előnyei

Egy másik problémakör azon kapcsolatok megváltozásából adódik, melyek akkor történnek, mikor az emberek alkalmazottakból szállítókká vagy tanácsadókká válnak, vagy amikor munkájukat nem fő tevékenységként ítélik meg. Ezek a változások jóindulatúnak tűnhetnek a felső vezetés számára, de maguk az alkalmazottak fenyegetve érezhetik magukat. Kulturális értelemben ők azt az üzenetet hordozzák, hogy az érintett emberek többé nem részei a törzsnek, vagy legalábbis nem annak a résznek, amely valójában számít, és ez valamilyen szinten elutasítást okoz. Ez bizonyos mértékig ösztönzi őket, mivel a közösség határain kívül megtalálhatják saját szabadságukat és önálló kifejezési módokat. Sokkal inkább azonban valószínűleg az ellenkező hatás érvényesül.

Egyik áldozat a motiváció. Nincs rá indok, hogy az emberek miért nem találnak a vállalaton kívüli terepen olyan és annyi motivációt, mint azon belül, hiszen sokan kisebb csoportokban dolgozva és nagyobb autonómiát élvezve több motivációt találhatnak. Azonban naivitás lenne ugyanazokat a motivációkat keresni kívül, mint amelyek jól működnek belül. Egy erős vállalati kultúra egyik legkiemelkedőbb hatása a kultúrához kötődő hűség kialakulása. A magas szintű anyagi és érzelmi támogatásban részesülő alkalmazottakról gondoskodva a vállalat a közösség, és ahhoz való tartozás érzését képes kifejleszteni, arra motiválva a dolgozókat, hogy jól szolgálják vállalatuk érdekeit. Amint egy funkció kiiktatásra kerül a megmaradt vállalat legjobb esetben egy potenciális vásárlóvá válik, de rosszabb esetben úgy tekintik, mint aki eljátszotta az érintett dolgozók bizalmát. Mennyit ér az alkalmazottak hűsége, good will és a vállalati motiváció, ha összehasonlítjuk a szállítók szkepticizmusával és belső motivációjával? Nehéz ezt megmondani, de biztos, hogy nem elhanyagolható.

Szorosan kapcsolódik a motivációhoz a biztonság kérdése, és ennek újra kettős éle van. Egyik oldalon áll az az érv, hogy az alkalmazás biztonsága egy hagyományos szervezetben lustaságot és eredménytelenséget szül, összehasonlítva a szerződéses szállítók energiájával és hatékonyságával. De ahogy minden szülő tisztában van vele, a bizonytalanság nem mindig motiváló. A bizonytalanság figyelmetlenséget és hibákat szül. Még kritikusabban, szervezeti szemszögből, meggátolja a kérdezést, kísérletezést és tanulást. Egy gyermek csak abban az esetben tesz fel kérdéseket, felfedezéseket és tanul, ha bízik tanítójában és mind szociálisan, mind pedig pszichológiailag biztonságban érzi magát. A vezetők is csak abban az esetben képesek a változásokra reagálni és maguk is megváltozni, ha ahogy Edgar Schein rámutatott, lélektanilag biztonságban vannak. A fő funkcióig történő leépítés, az alkalmazási kapcsolatok szállítói szerződésekkel való felcserélésével és a hagyományos mindent felölelő védő ernyő bezárásával, az új vállalatban növekszik az aggodalom szintje és beszűkül a tanulás lehetősége. Ugyanakkor a tanulás fogalma nagyon fontos – más aspektusból –

azon cégek stratégiájának megértéséhez, melyek a szaktudás-igényes szolgáltatások csinálni vagy vásárolni döntése előtt állnak. A döntés majdnem minden esetben egy fontos külső tényezővel egészül ki. Az igényes ügyfelek kiválthatják a szakértelem felhalmozódását és hozzásegíthetnek az új termékek piaci lehetőségeinek felkutatásához. Alaposan vizsgáltuk az „igényes ügyfelek” és a „fő felhasználók” által kifejtett stimuláló hatást. Kutatások azt igazolták, hogy a *szakismeret-igényes szolgáltatásokat nyújtó cégek tanulnak igényes ügyfeleiktől és fő felhasználóiktól, ami alapvető követelmény a verseny előnyök megteremtéséhez.*

A „külső koordináció” és „tanulás” fogalmak bevezetése egy még dinamikusabb megközelítést tesz szükségessé. A csinálni vagy vásárolni döntésekkel foglalkozó hagyományos elméletek nagy része nem tartalmazza ezeket az elemeket. Ezért választottuk a „dinamikus adottságok paradigmáját”, mely tartalmaz olyan elméleteket, mint a tanulás és a képességek fejlesztése. Howells mutatta be, hogy például a software fejlesztések legtöbbször belső fejlesztésekkel indultak, a szolgáltatás piacának hiányában. A belső fejlesztések végül is az outsourcing kialakulásához vezettek és önálló vállalatok jöttek létre, az anyavállalatok többségi kisebbségi tulajdoni részvételével. Howells rámutatott arra, hogy az európai vállalatok egy adott útvonalon haladva fejlesztették ki software szolgáltatásaikat.

A következő bekezdésben Howells fejlődési szakasz modellje a kiinduló pont. Két fő különbség található Howells és a mi modellünk között. Először is a szakaszok jellemzői némiképp eltérnek egymástól. Mi a képességek fejlesztésének folyamatára helyezzük a hangsúlyt, míg Howells a szervezeti struktúrát emeli ki. Emellett Howells második és harmadik szakasza nálunk együtt, a második szakaszon belül jelenik meg. A mi modellünkben a harmadik szakaszt, amely a Howells modell szerint az utolsó, a teljes körű szolgáltatások szakasza követi (lásd: 2. táblázat). Másodszer, meghatározzuk a szakaszok közötti átmeneteket, Howells ugyanis nem magyarázta meg, hogy az egyes szakaszok hogyan követik egymást.

Kereskedelmi kiadványok és egyéb források felhasználásával vállalati eseteket vizsgáltunk meg abból a szempontból, hogy behelyezhetők-e a négy szakasz valamelyikébe, illetve illusztráció és bemutatás céljából választottunk közülük. A vállalati dokumentációk, kereskedelmi kiadványok és megkérdezések alapján kimondható, hogy az esetek többsége mind a négy szakaszt lefedi. Ez a megközelítés segítséget ad a „tanulás” és „adottság” fogalmak megértéséhez a szolgáltatások fejlődése során. Az első szakasz a belső fejlődéssel és a szaktudás-igényes szolgáltatások iránti házon belül kialakuló igényekkel foglalkozik. A második szakasz során a belső szolgáltatók egy harmadik partnerrel is kapcsolatba kerülnek. A harmadik szakaszra a belső szolgáltató egység felszámolása jellemző. A negyedik szakasz során a szolgáltatók egyéb kiegészítő szolgáltatásokat ajánlanak ügyfeleiknek, kihasználva az ún. „one-stop-shopping” előnyeit (lásd. 2. táblázat).

2. táblázat A technikai szolgáltatások fejlődési szakaszai

Howells	Elfring és Baven
1. Új részleg/funkció	1. Belső fejlesztés
2. Független alvállalat alakulása, melyben az anyavállalatnak ellenőrző szerepe van	2. Eladás harmadik partner felé
3. Alvállalat alakulása, melyben az anyavállalatnak kisebbségi részesedése van	3. Függetlenné válás
4. Teljes függetlenség	4. Teljes körű szolgáltatás
A technikai szolgáltatások fejlődési szakaszai	

Forrás: Elfring (2006)

Első szakasz

A nagy vállalatok esetében az első szakasz kulcs jellemzője a szaktudás-igényes szolgáltatások belső fejlődése. Ennek okát gyakran abban jelölik meg, hogy a vállalat külső környezetében nem áll rendelkezésre a szükséges know-how. Az 1960-es évek végén a Ford vállalat is kénytelen volt a kereskedői software-ek belső fejlesztését választani. Létrehozott egy kereskedői számítástechnikai szolgáltató részleget, mely olyan számítástechnikai rendszerekkel látta el a vállalatot, mely a Ford és Lincoln-Mercury modellek eladásával foglalkozó nagy számú kereskedővel folytatott kommunikációt támogatta. Később a fokozatos leépítés helyett, a Ford egy független cégnek ajánlotta fel számítástechnikai részlege teljes szolgáltatásait. Ezzel a fejlődés harmadik szakasza kezdődött el. A kereskedelmi számítástechnikai szolgáltatást eladták a houstoni Universal Computer System Inc.-nek. A Ford így kommentálta az eladást: „Jelenleg az UCS magasabb színvonalú szolgáltatást képes nyújtani kereskedőink számára, mint mi tudnánk”. „Az UCS csak egy jelentéktelen résztvevő a kereskedelmi számítástechnikai üzletben kb. 4 %-os piaci részesedéssel.”

Második szakasz

Ezen szakasz során a belső részlegek már külső partnerek részére is nyújtanak szaktudásigényes szolgáltatásokat. Csökken a kizárólag vállalati célokat szolgáló szolgáltatásokból származó bevétel és növekszik a nyitott piacon megjelenő szolgáltatások száma. Azzal, hogy néhányan szolgáltatásaikat külső partnereknek ajánlják, egy olyan piac van kialakulóban, mely megelőzi a kizárólag belső szolgáltatások vásárlását.

Harmadik szakasz

A házon belüli szolgáltatások leépítése a harmadik sajátossága. Ebben a szakaszban a szaktudás-igényes szolgáltatások általában a hosszú távú szerződések megkötése alapján állnak a felhasználók rendelkezésére. A kapcsolatok kezelése fontos szerepet kap a gyakorlati munka összehangolásakor.

A harmadik szakaszban gyakran alkalmazott egyik szerzeti struktúra a joint venture, mely független pozíciót biztosít a piacon.

Negyedik szakasz

A negyedik szakasz során a vállalat már egységes szolgáltatás csomagot képes ügyfeleinek nyújtani. Jellemző a világméretekben gondolkodó vásárlók részéről jelentkező nyomás eredményeként a szolgáltatási oldalon ki kialakuló növekvő földrajzi lefedettség. Ezen a ponton válaszut elé érkeznek a cégek, mivel mind a vevő, mind a szállító egy harmadik partnernek nyújtott szolgáltatástól remél hasznot.

Felhasznált irodalom

- Elfring, T.(ed.) (2006): *Corporate Entereprenership andVenturing*. Springer Sciens, US.
- Jeremias, J. – Gani, L. (2005): Ownership structure, contingent-fit, and business-unit performance: A research model and empirical evidence. *International Journal of Accounting*, 40, 1, pp. 295–314.
- Lengyel I. – Grosz A. (2003): Lokális hálózati gazdaság: regionális és iparági klaszterek. MTA RKK Nyugat-magyarországi Tudományos Intézet.
- Szintay I. (2004): Changing Borders – Innovative Organizations. In *Research and Educations*. For the Years Jubilee of the cooperations Between the National Technical University „Kharkiv Politechnic institute” and the University of Miskolc, Harkov, 317–324. o.
- Szintay I. (2007): Hálózatok, klaszterek, virtuális szövetségek. In Kovács Z. – Szabó L. (szerk): *Menedzsment a XXI. században. Tanulmányok Gaál Zoltán 60. születésnapjára*. Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék. Veszprém, 397–427. o.
- Szintay I. (2008): Hálózat és klaszter. In Nyíry Attila (szerk.): *Hálózatok és klaszteresedés. Elméleti és tapasztalati háttér. Az Észak-magyarországi Régió példáin keresztül*. [Közread. a] (NORRIA Észak-Magyarországi Regionális Innovációs Ügynökség Nonprofit Közhasznú Kft.) Miskolc, 5–41. o.

Az innovatív miliő megújulási képessége

Velencei Jolán –Szeghegyi Ágnes –Baracskai Zoltán

Ma a világhálón az „innovation” fogalomra nagyjából háromszáz millió, a „lean startup” fogalomra nagyjából kétmillió, a „knowledge based organization” fogalomra nagyjából egymillió és a „creative ecology” fogalomra nagyjából húszszer találat van. Lehetetlen meghatározni az innováció fogalmi keretét, de talán nem is kell. Sokféle olvasata lehet a megújulásnak.

Az Óbudai Egyetem „Kollaboratív tudásplatform” kutató műhelyében arra törekszünk, hogy kifejlesszünk egy teret az élményalapú innováció támogatására. Egy-egy „mashup” tartalom körül kiépíthető az innovátorok hálózata. A Kollaboratív tudásplatform megszűri a web-en megjelenő tudáslavinát, azaz kiszűri a „szemetet”, megnövelve ezzel az „ígéretes tudások” elérésének az esélyét. A tudás relevanciáját az ajánlások, azaz az ajánlókban való bizalom határozza meg. A Kollaboratív tudásplatformon elérhető „mashup” tartalomban sok minden található, de nem akármilyen. A felkínált tudásból a tudását gyarapító szenvedélyes innovátorok azt választhatják ki, ami ott és akkor kell nekik.

Kulcsszavak: fekete hattyú, élményalapú innováció, kollaboratív tudásplatform, tudásbázisú rendszer

1. Közvetítők a pályán

Az ellentmondás ott kezdődik, amikor megjelenik egy közvetítő az „innovátorok” és a „mecénások” között, hiszen a közvetítők inkább egy bankári rendet hajlamosak életre kelteni mintsem egy kávéházi rendetlenséget. Rengeteg energiát pazarolunk a rendetlenség miatti bosszankodásra. Miközben meghatározó élményeink vannak a rendetlenséggel kapcsolatosan, szinte az örületbe kergetjük magunkat, ha valami „nincs a helyén.” (Abrahamson–Freedman 2007) Az innovatív miliő kialakításának rendje csak egy más miliő szemüvegén keresztül tűnik rendetlenségnek. Illik megérteni, hogy két föld (isztán) létezik, és erre Taleb (2012) nyomán az extremisztán és mediokrisztán fogalmakat használjuk. A nóvumot az extremisztánban gondolkodó fenegyerekek alkotják meg. Extremisztán szokatlan „másságát” az emberek hajlamosak rendetlenségnek tekinteni, holott az csak egy másmilyen rend.

Mediokrisztánban a matekban hisznek. Jól teszik, hiszen az átlag és annak szórása róluk szól. „A tudományok mandarinjai a matematikusi, kiemelkedően rendszerezett, logikus elmével rendelkezők lettek. Úgy védtek kiváltságaikat, hogy a komplex matematikából emeltek védőbástyákat maguk köré. Így az átlagembereket könnyen megtéveszthetik, hiszen azok nem képesek ellenőrizni állításuk igazát.” (Taleb 2012, 481. o.) Ma már a huszonéves diákjaink többsége sem tudja befogadni, hogy aminek nincs múltja, annak nincs szórása sem. A mediokrisztán világában az „átlag-szórás” gondolkodás honosodott meg. Az átlagban gondolkodót az érdekli, hogy a mai szórásból lehet-e holnap átlag. „Mindezt azzal a statisztikai elemzéssel érik el, amit egy nyolcadik osztályos is megértene.” (Baker 2009, 48. o.) Van, aki képes megjósolni, hogy melyik kevésből lesz sok, és van, aki nem. Ami valamikor átlagos volt, az ma lehet, hogy egy új átlagnak a szórása. A (nem)normálisból idővel lehet normális, és ami előtte normális volt, most az lesz a (nem)normális. Vegyük észre, hogy ez mind a normál eloszlás világa. A mediokrisztán okoskodás azonban messze van az innovátor okoskodásától. Extremisztánban a kockázat fogalma értelmezhetetlen, hiszen ott olyan jelenségek vannak, amelyeknek nincs se kis, sem nagy kockázata.

Ha egy startup versenyre mennek a kölykök, és a Dropbox századik reinkarnációját hozzák, akkor ők a mediokrisztánban gondolkodnak. Megsaccolják a piaci történések bekövetkezési valószínűségét. A vadonatúj – extremisztán – ötletek hiányát lépten, nyomon látjuk. Nem meglepő, hogy az ötlet-dús emberek félnek a „lean startup” folyamattól, hiszen a vadonatúj ötletek jövőjét lehetetlen megsaccolni. A mediokrisztánok által tipizált kérdésekre (Business Modell Canvas) lehetetlen válaszokat adni az extremisztánok anyanyelvén. „Megdöbbenő számomra, hogy a haranggörbét a sötét öltönyös, a valutákról unottan beszélgető jogszabályírók és jegybankárok használják, miközben unalmas beszélgetéseket folytatnak a devizakockázatokról” (Taleb 2012, 290. o.). Az 1. ábrán látható vásznon lévő kérdések a bankárok világából jönnek.

A tipizált egy-két perces bemutatók sem az innovátorok anyanyalve. Megtanulhatók, de sosem lesz az övék. A fenegyerekek és a mecénások is extremisztánban okoskodnak. Érthetetlen, hogy honnan kerültek közibük a másként okoskodó mediokrisztánok. Talán egy közvetlen kapcsolat virágzóbb lenne! Nem meglepő, hogy az ötletdús emberek is félnek a nóvumtól, hiszen a vadonatúj ötletekre lehetetlen üzleti tervet csinálni. „Nemrég szerepeltem a TV-ben, és ott valami üres öltöny folyton azzal nyúzott, hogy adjak pontos tanácsot, hogy miként lehet kijutni a válságból. Tizenkét évem ment rá, hogy megpróbáljam elmagyarázni: sok esetben jobb – és bölcsőbb – ha nincs modellünk, mint az a matematikai akrobatika, amellyel élünk” (Taleb 2012, 446. o.). Az innovátorok és a nélkülözhetetlen mecénások közé áll bankáragyú közvetítők azt hiszik, hogy az

innovációba be kell fektetni. Nem így van, de ha így is lenne, akkor is illene tudni valamit a megtérülés érvényességi tartományáról. „A befektetés megtérülése egész egyszerűen nem megfelelő koncepció arra, hogy az új ötletek és technológiák hasznát felbecsüljük.” (Harford 2011, 116. o.) A fenegyerek innovátorok lubickolnak egy olyan miliőben, ahol vannak mecénások, de nem áll közibük néhány bankáragyú közvetítő.

1. ábra Üzleti Modell Vásznon



Forrás: saját szerkesztés

2. Kevesen szeretik a „fekete hattyút”

Képzeld el az alföldi farmer portfólióját 1960-ban! „Néhány malac és csirke (kis kockázat), és néhány nyúl (nagy kockázat). Elképzelhetetlen volt, hogy néhány struccot is betegyen a portfóliójába. Lehetetlen volt megjósolni a struccenyésztés bevételeinek valószínűségét, hiszen semmilyen tapasztalat nem volt arra, hogy az alföldi fogyasztók a tyúktojásról áttérnének a strucctojásra. Ebből nem következik, hogy az áttérés lehetetlen lett volna. Min-den paraszt tett egy kicsit ide, és egy kicsit amoda, gondolván: majdcsak valamit támogat a láthatatlan kéz. Hitt józan eszében, és ezt a piac támogatta. A kilencvenes években megtört a jég, megérkeztek a struccok. Ma már nem elképzelhetetlen” (Baracska–Velencei 2011, 22. o.).

Minden tapasztalat egyedi megfigyelésekből áll. Bármekkora is ezeknek az egyedi megfigyeléseknek a száma, mégsem szabadna egyetemes állításokat kihozni belőlük. Nem kellene fenntartanunk az illúziót, hogy képesek vagyunk az indukcióval létrejött állításokból, amik nem mások, mint sejtések, előre látni a jövőt.

Az átlag-ember nem érti, hogy a stabilnak tűnő helyzetre a rejtett veszélyek felhalmozódása jellemző. Bertrand Russell arról beszélt, hogy nagyon hasznos lett volna a csirkének, ha egy kicsit kifinomultabb elképzelése lett volna a természet állandóságáról, hiszen a csirkével előbb-utóbb valami váratlan történik, a kés alá kerül. Ha csak annyit tudunk, mint Russell induktivista csirkéje, akkor még hajlamosak lehetünk arra is, hogy higgyünk az indukcióban. Taleb is arról ír, hogy miként csapjuk be magunkat, ha azt gondoljuk, többet tudunk, mint amit tudhatunk. Megalkottunk egy világot, amelyet egyre kevésbé értünk. Napról napra mind több olyan jelenséggel találkozunk, amit nem tudunk a Gauss-görbével magyarázni. Taleb (2012) az elképzelhetetlennel foglalkozik, aminek a következményei megjósolhatatlanok. Miután megtörténnek, akkor már találunk rájuk magyarázatot. Ezeket a nehezen elképzelhető, de nem lehetetlen jelenségeket a fekete hattyú metaforájával írja le. Taleb rájött, hogy sok jelenségre azért mondjuk, hogy megjósolható lehetett volna, mert később találunk rá magyarázatot. De mielőtt meglátjuk a fekete hattyút, elképzelhetetlen elképzelni, hogy van ilyen, és csak utána mondjuk, hogy megjósolható lett volna.

Taleb több történettel is illusztrálja a fekete hattyú-jelenségeket. Elmeséli, hogy miként sikerült betörnie egy ismeretlen író könyvének a piacra. Az átlag-kiadók ódzkodnak, ha nem kapnak választ arra a kérdésre, hogy ki az olvasó célközönség. Az átlag-könyvesboltok is ódzkodnak azoktól a könyvektől, amelyek témája nem világos a számukra, hiszen nem tudják, melyik polcra tegyék azokat. Miután az ismeretlen író könyve felkerült a netre, egy kis kiadó úgy döntött, kiadja. A világsikert követően több kiadó szerkesztője is nehezményezte, hogy miért nem hozzájuk fordult az író, hiszen ők azonnal észrevették volna az alkotás értékét. Egy másik történetben Taleb a prostituáltakat és a spekulánsokat hasonlítja össze. Arról ír, hogy az órabérben dolgozók csak meghatározott számú órát tudnak dolgozni, és az óradíjukra csak egy kicsiny hatása van a munka minőségének. Bárhogy is dolgoznak, óradíjuk összegéhez sosem tehetnek hozzá egy vagy több nullát. A spekulánsok viszont, ha bejön az elképzelhetetlen fekete hattyú, annyi nullát tehetnek hozzá, amennyit el sem tudnának képzelni. Lehet olyan rendszert (világot) csinálni, amely kibírja a fekete hattyú eseményeket.

Fekete hattyú események ritkán fordulnak elő, és egyetlen múltbeli esemény sem utal arra, hogy lehetségesek, viszont nagyon nagy hatásuk van. Amikor ezek megtörténnek, szeretjük utólag megmagyarázni őket, és behozzuk a kis valószínűségű kategóriába az elképzelhetetlen helyett. Az elképzelhetetlent elképzelőket Karl Popper következő mondata megszilárdíthatja: „Soha nem tudhatod teljes bizonyossággal, hogy egy állítás igaz, csak azt, hogy hamis.” A felvilágosodás óta az emberi gondolkozás arra összpontosított, hogy hogyan alakítsa a tudást döntéssé. Talebot az érdekeli, miként alakítsuk a tudáshiányt döntésekké.

Tanuljunk meg egy olyan világban élni, amelyet nem ismerünk! Nem azok a veszélyesek, akik semmit sem tudnak a jövőről, hanem azok, akik azt képzelik magukról, hogy ismerik múltat, és ennek alapján megjósolhatják a jövő állapotainak valószínűségét. Meghökkenve nézzük azokat a pénzügyi tanácsadókat, akik azt hiszik, többet tudnak a piacról, mint amennyit tudni lehet.

Naprakész lehetsz az üzleti guruk írásaiból, de az nem elég, meg is kell érteni. Ha a jövőt valaminek az ismert múltbéli gyakorisága alapján akarjuk elképzelni, akkor végtére is mindegy, hogy az kicsi vagy nagy. A lényeg az, hogy ehhez hinni kell az indukcióban. Illik tudni, hogy a filozófiai problémák problémája éppen az indukció. Néhány celeb szakértő „szakértelme” nem áll többől, mint a szakzsargon használata és a matematikának látszó számolgatás. Az egy időben történt eseményeket ok-okozati összefüggésekként mutatják be. Taleb fekete hattyú elképzelését is megpróbálják ennek alapján magyarázni, és ezzel sokakat megnyugtatnak. Ne féljete – sugallják – nem kell tanulni, érvényes marad minden, amiben eddig hittetek! A fenegyerek innovátorok nem lubickolnak egy olyan milióban, ahol félnek a fekete hattyúktól.

3. Jön az élményalapú innováció kora

A múlt század vége felé szlogenné vált, hogy a tudás mind gyorsabban elavul. Az f-korszakban (Baracska–Velencei 2006) se nem rövidül, se nem hosszabbodik törvényszerűen a tudás fitnesze, azaz életképessége. A „social media” világa meghozta a szenvedélyes amatőrök, a rajongók fogalmát. Egy tudás addig életképes, amíg sok rajongója van, és nem addig, amíg egy újabb meg nem jelenik. Az új tudás béta verziója menet közben megtanulja, mi mindenre lehet jó, és azt is, hogy hány verziója lehet. A tudásnak – tehát a modelleknek is – ma néhány év alatt el kellene avulnia. De ha egyre több helyen tanítják, egyre több tréninget építenek rá és így egyre többször használják, akkor egyre több klikkje lesz a világhálón. Ha valaki új tudást keres, a keresők azt jelenítik meg a lista elején, aminek a legtöbb rajongója, linkje, frissítése és sok minden mása van. A keresés logikája oda vezet, hogy megnő a „régis tudás” használatának az ideje, ami nem jár együtt az érvényességi tartományuk bővülésével. Az agyonlájkt tudásokra több párhuzamos kultúrában lévő emberek is rábukkanhatnak.

Egy élményalapú innováció nélkül elképzelhetetlen az innovatív milió megújulása. A múlt évtized egyik legbefolyásosabb üzleti gondolkodójának cikkeire nem mondhatjuk, hogy agyonlájktak, de azért illene odafigyelni rájuk. „Habár gyerekcipőben jár, de elkerülhetetlen az élményalapú innováció felé történő elmozdulás” (Prahala 2009, 295. o.).

2. ábra Elmozdulás a termék-tértől az élmény-térig



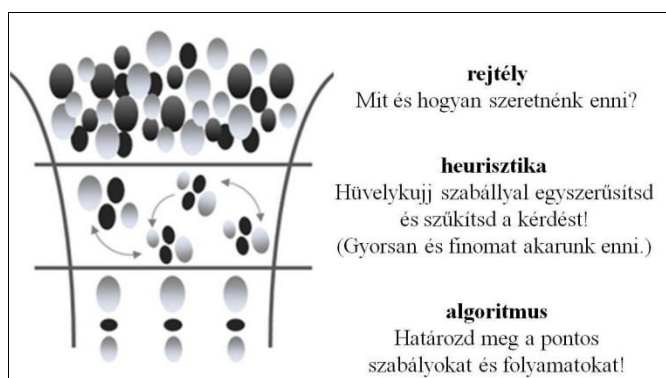
Forrás: saját szerkesztés Prahalad (2009) nyomán

Az innovatív szervezeteket ma már az élményalapú hálózatok érdeklik, ahol mindenki olyan élményt tesz hozzá a kipróbálható verzióhoz, amelyet akar. A valamikor divatos ellátási láncok helyett már sok helyen ellátási hálókkal foglalkoznak. Az adaptív (agilis) fejlesztés a fogyasztók gyakran változó, élményalapú elvárásaihoz alkalmazkodik. Az igények folyamatosan érkeznek, és közben finomodnak, a fejlesztők mindig az ott és akkor megoldandó problémákra koncentrálnak, és közben alkalmazkodnak a változásokhoz. Rövid időközönként kipróbálható verziót adnak át a fogyasztóknak. Az élményalapú innovációnak két lényeges eleme van. Egyrészt az, hogy az innovációt nem a termék- vagy megoldástérben, hanem az élménytérben kereshetjük, másrészt az, hogy az ahhoz szükséges szakértelmet nem a vállalati és beszállítói hálókból, hanem az élményalapú hálózatokban találhatjuk meg. „Ha cégünk a Coase-modell szerint jött volna létre, valószínűleg a legjobb iskolai végzettségű embereket kerestük és alkalmaztuk volna – olyan profikat, akik már aktívan tevékenykedtek volna ezen a területen. De akkor biztosan elkerült volna bennünket a cukrászmester, a grafikusművész, a mentőrádiót üzemeltető...” (Anderson 2013, 139. o.).

A matek-tehetségnek tényleg jót tesz az a hit, hogy mindennek van megoldása, és ahhoz előbb-utóbb el is juthatunk. A matek-tehetségű „statisztikász” (no, ez egy kis magyarázatra szorul: ha a bányában bányász dolgozik, akkor a statisztikában dolgozhat statisztikász) számára el sem képzelhető, hogy a világ nem csak átlagból és néha érdekes, de leginkább elhanyagolható szórásból áll. Az alkotó-tehetség összképében viszont olyan dolgok is vannak, amelyeknek nincs egyetlen helyes kimenetelük. Sőt, talán csak olyanok vannak. Lépten-nyomon azt láthatjuk, hogy az alkotó-tehetségek sorsát a matek-tehetségek bírálatai döntenek el. Az alkotó-

kínálat nem tudhatja a végeredményt, de a mecénást képviselő kereslet követeli. Martin (2010) nyomán tudjuk, hogy néhány talány (rejtély \neq rejtvény) túl bonyolult ahhoz, hogy logikusan továbbvigyük. „Minden innováció, valami újnak a kiötlése rejtély. (A rejtvény az más, annak van megoldása, pl. egy meglévő termék javítása rejtvény, de egy új kitalálása rejtély.) Szelektálásuk valamilyen szabály (heuristic) alapján történik. Heurisztika segítségével határozzuk el, hogy vajon folytatjuk-e a k+f folyamatot vagy sem. Az algoritmus (algorithm) egy leírható gyártási folyamat” (Velencei 2013, 194. o.).

3. ábra Tudástölcsér



Forrás: saját szerkesztés Martin (2010) nyomán

Nem akkor alkotunk tökéleteset, ha már nem tudunk mit hozzátenni, hanem ha már nem tudunk mit elvenni belőle. Mindent, amit a tudomány igazolt, azt már előtte valaki felfedezte. „A tudományok mandarinjai a matematikus, kiemelkedően rendszerezett, logikus elmével rendelkezők lettek. Úgy védték kiváltságaikat, hogy a komplex matematikából emeltek védőbástyákat maguk köré. Így az átlagembereket könnyen megtéveszthetik, hiszen azok nem képesek ellenőrizni állításuk igazát” (Taleb 2012, 481. o.).

Egy vállalatóriásban elkülönítettek egy szobát a fenegyerekeknek, valahol a folyosó végén. Ezek a kíváncsi kölykök mindig furcsa kérdéseket tettek fel. Már az zavarta a többséget, ahogy kérdeztek. A vezetők mégsem rúgtak ki senkit közülük, hanem egy rezervátumban békén hagyták őket. Mondhatjuk-e, hogy ebben a vállalatban a fenegyerekek megnyerték a csatát? Igenis meg nem is, hiszen a megújulási képesség fenntartásához egy innovatív kávéházi miliő kell. Sem könyörögni, sem megparancsolni nem lehet a fenegyerekek elviselését. És talán veszélyes is a vezetőknek erőltetni, hiszen ezzel elveszíthetik a hatalmukat a többség felett. Talán nyugisabb az „elefántoknak”, ha kívülről, a „bolhákától”

jön az innováció (Handy 2004). Pontosan tudjuk, mit kell csinálni, mikor megtaláljuk az aranybányát. Azt is tudjuk, hogy ha kimerítettük, akkor másikat kell keresni. De azt is jó tudni, hogy nem a kapun belüliek találták meg, így nem is azok fogják a másik bányát keresni, akik kimerítették. Túl drága lenne, ha addig, míg tart a bánya kimerítése, a kapun belül tartanák a keresőket. Kiválóan illusztrálja a szabadúszó bolhákban rejlő lehetőséget egy kanadai aranybánya tartalékainak megtalálása. A bánya igazgatója felismerte, hogy az aranyat kereső geológusoknak nem muszáj a vállalatánál dolgozniuk ahhoz, hogy a vállalatával dolgozzanak. Felhívására, amely megdöbbentette az egész iparágat, a világ minden tájáról online aranyásók jelentkeztek a feltárandó aranybányák térképeivel. A világ legalacsonyabb költségvetésével dolgoztak, és közben részvényeik az egekbe emelkedtek. „Olyasmit akartunk csinálni, amit senki más nem tett meg addig: meg akartuk csapolni az egész világ intellektuális tőkéjét.” – nyilatkozta büszkén McEwan, az aranybánya igazgatója.

A kreatív stúdiókat és a spin-off cégeket soha sem érdekelte a birodalomépítés. Talán a bolhák, akiknél természetes a kreatív kávéházi miliő, fájdalommentesebben tudják bedobni az elefántoknak az innovációt. Miben van a vállalkozás? Túl egyszerű megválaszolni, de túl nehéz elfogadtatni. A bolháktól vásárolt innováció vagy befut, vagy nem. Ha az innovációban mások már sokszor eladott tudása van, akkor úgy járhatunk, mint a lóversenyen. Ha mindenki a favoritra tesz, akkor nagyon keveset kapunk a végén. Könnyű szombat este megmondani a nyerő „ötöst”, de nem sokat hoz.

Az első kávéházak megnyitásakor még senki sem tudhatta, mire lesznek majd jók ezek a helyek. Valamikor azt hitték, hogy az újságolvasás lesz az egyik fontos lehetőségük, de egy másik időben már az újságírás is ott történt. Úgy szokták mondani, a fogamzástól a halálig minden megtörténhetett a kávéházakban. A megújulási hangulatot a kávéházakban ma is látható. Kreatív emberek ülnek ott, akik mellett az asztalon van kávé, ásványvíz, laptop és néhány cetli. Ketten-hárman beszélgetnek valamiről. De a vállalati teakonyhákban csak hébe-hóba láthatunk nyugodtan kávézó, spekuláló embereket. A napokban mesélte egy volt diákunk, hogy amikor a vállalati teakonyhában odaszegődött egy társasághoz, a kezébe nyomtak egy üres csészét, és figyelmeztették: „Ha jön a főnök, emeld a szádhoz! Itt szabad kávézni, de csak úgy ülni és beszélgetni nem.” Érdemes lenne többet gondolkodni a bármikor és bárhol felbukkanó innovációk hangulatának megteremtéséről, és kevesebbet arról, hogy miként számítható ki a megtérülésük. Könnyű rájönni, hogy a nóvum alkotásához kell egy kreatív miliő – agora vagy kávéház. A megújulást a bármikor és bárhol jövő innovációk hozhatják meg. Egyre több helyen válik szükségessé a kreatív emberek védelmezése, a megújulási hangulat

életre keltése és zökkenőmentes fenntartása. Talán nem annyira felháborító, ha a kreatív emberek csak úgy ülnek és beszélgetnek, mellettük az asztalon van kávé vagy egy feles, ásványvíz, laptop és néhány cetli. Talán így visszahozhatnánk a kreatív stúdiók és a spin-off cégek hangulatát. A karaoke (értsd: másokat utánzó) vállalatok (Nordström–Ridderstråle 2004) meg teljesítsék nyugodtan terveiket! Ezek a vállalatok csak a megbízhatóság próbáját kiálló innovációkra bólintanak rá, és nemet mondanak azokra a rejtélyekre, amelyekre mások nem gondoltak.

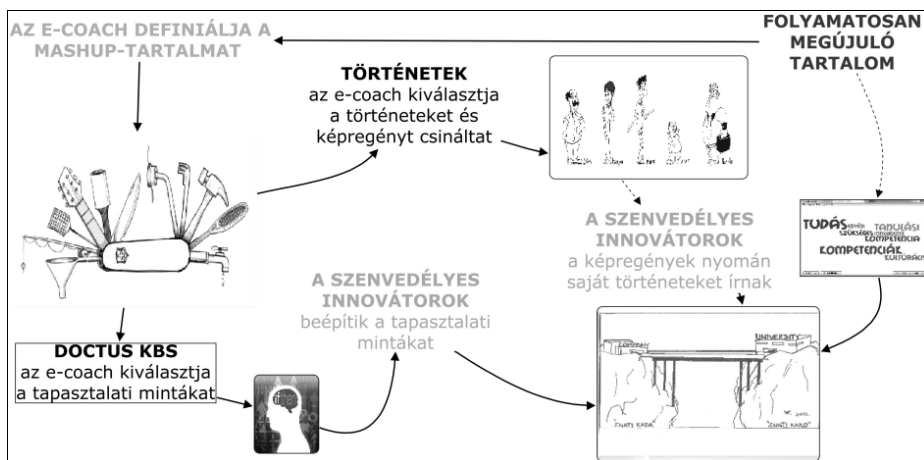
Amikor a nóvum még igazolatlan és a piaca ismeretlen, egy-két mecénás/üzleti angyal megteremtheti az innovátoroknak nélkülözhetetlen miliőt. A miliő megújulási képessége úgy növelhető, ha minden szereplő megérti a „fekete hattyút”. Nem kell szeretni az extremisztákat, de muszáj megérteni, hogy nem csak átlagról és szórásról szól a világ. A kreatív miliő az, ahol a fenegyerek jól érzi magát. Kahneman (2012) azt mondja, hogy a siker = tehetség + szerencse, a nagy siker = kicsivel nagyobb tehetség + jóval nagyobb szerencse. Robinson és Aronica (2010) arról mesél, hogy azok közül, akik szeretik, amit csinálnak, sokan mondják, hogy szerencsájuk van. A kreatív emberre a szerencse akkor mosolyog rá, ha megtalálja az innovatív miliőt.

4. Képlékeny tartalom a tudásplatformon

Egy-egy képlékeny tartalom (mashup content) körül kiépíthető az innovátorok hálózata. A Kollaboratív tudásplatform megszűri a szemetet, megnövelve ezzel a web-en megjelenő tudáslavinában az „ígéretes tudások” elérésének az esélyét. A tartalom relevanciáját az ajánlások, azaz az ajánlóban való bizalom határozzák meg. A Kollaboratív tudásplatformon a tartalomban sok minden található, de nem akármilyen. A felkínált tudásból a tudását gyarapító szenvedélyes innovátorok azt választhatják ki, ami ott és akkor kell nekik. A fenegyerek problémáikat, hipotéziseiket és azok bedobásakor szerzett tapasztalataikat „anyanyelvükön” oszthatják meg.

A Kollaboratív tudásplatform megjelenítésének lényege az egyszerűség. „A Macintosh sikerének egyik titka, hogy zenészek, költők, festők, zoológusok, történészek dolgoztak rajta, akik egyben a világ legjobb számítógéptudósai voltak.” (Gallo 2012, 241. o.) Mi is egy tarka csapatot rakunk össze. Ebből nem következik, hogy túlszárnyaljuk Jobs csapatát, de legalább odafigyelünk arra, hogy Jobs miként csinálta.

3. ábra Informális tanulási folyamat a Kollaboratív tudásplatformon



Forrás: saját szerkesztés

A hetvenes évek végén a Hannover Messe ipari kiállításról és később a CeBIT-ről visszaérkező közép-európai mérnököket hidegen hagyta a szépség élménye. Egy mérnök pl. ezt mondta: „Képzeld! Sárgára festették a villanymotorokat és félmeztelen nők álltak a standon, akiknek lövésük sem volt a motor paramétereiről.” Ezek a mérnökök abban hittek, hogy elég a masinának jól működnie. Kialakult egy konszenzus a csillogó-villogó kiállítókról. Már-már szállóigévé vált Steve Jobs kijelentése: „A Microsofttal az az egyetlen probléma, hogy egyszerűen nincs ízlésük. És nem kicsit nincs. Hanem nagyon nincs.” Erről sosem volt konszenzus. Most sincs, de már mind kevesebben kételkednek a szépség élményében. A minimalista hozzáállás Steve Jobs nevéhez kötődik. „Legyen olyan egyszerű, hogy ne kelljen használati utasítás” (Gallo 2012, 236. o.). „Jobsra már 1983-ban nagy hatással volt a Bauhaus stílus, és arra is ügyelt, hogy azok a részek, amelyek láthatatlanok, legyenek szépek” (Isaacson 2011, 133. o.).

Valamikor a számítógépek megszületésénél, az output egy randa, több méter hosszú, zöld-fehér csíkos papíron volt. Ezt csak a bennfentes vajt fülűek érthették meg. Ma egy táblagépen élmény látni a zseniális grafikusok által megálmodott, mindössze néhány ábrából álló, mindenki számára érthető outputot. A forma nem csak a látványért, hanem a használhatóságért is van. Ha a felhasználók megszokják az érintőképernyőt, akkor nem szívesen látnak más megjelenítést, bármennyi okosság is van mögötte. A Kollaboratív tudásplatform sem kacérkodhat a bonyolultsággal. Akkor lesz tökéletes, ha egyszerűen tudunk rajta dolgozni. „A post-PC korszakban mindent alá kell rendelni a képernyőnek.” (Isaacson 2011, 491. o.). Ebben a korszakban mindennek, így a Kollaboratív tudásplatformnak is olyan szépnek kell lennie, hogy a szenvedélyes innovátorok szívesen időzzenek rajta, és a hasonlóan szenvedélyes innovátorokkal megoszthassák a tudásukat.

5. Tapasztalatbányászat a tudásplatformon

A nyakatekert formulák a döntéstámogatás területén hamarosan kimennek a divatból. Ahogy Daniel Kahneman mondja: „... egy boríték hátoldalára írt algoritmus sokszor elég jó ahhoz, hogy felvegye a versenyt a tökéletesen súlyozott képlettel, és arra is minden bizonnyal elég jó, hogy felülmúlja a szakértői ítéleteket.” (Kahneman 2012, 262. o.) A valóság általában nem teszi meg azt a szívességet, hogy jól körülhatárolt diszciplínákon belül álljanak elő a tudáshiányok. A döntéshozók több területen – szélesebb tartományban – hoznak döntéseket, így egyetlen diszciplínában sem lehet mély tudásuk. Ebben a sekély-tudás korszakban nem várható el, hogy minden egyes döntéshez a fejünkben legyen egy-kétezer „ha akkor” szabály (Baracskai et al. 2014).

Az elmúlt ötven évben három fiatal (a sok-ezer évesekhez viszonyítva) diszciplína udvarolgatott egymásnak. A kognitív pszichológia az ember rövidtávú memóriájának kapacitását öt-kilenc kognitív sémában határozta meg, és ez gátolja a hosszú-távú memóriában lévő többtízezer séma gyors használatát. A döntéstan abból indult ki, hogy tudáshiányban, szűkösségben élünk. Modelljei a szűkös erőforrásokkal való gazdálkodást írták le. Ma, a bőség korában ezek a modellek nem segíthetnek a döntésekben. A döntéstan újabb irányzata abból indul ki, hogy csak néhány elvárást tudunk szavakba önteni, és amikor felbukkan a megoldás, akkor előkerül néhány, addig kimondatlan elvárás is. A mesterséges intelligencia az emberi gondolkodás szavakba önthető részét „ha...akkor” szabályokkal modellezte. Erre építve a gépi tanulással a szóltan tudás (tacit knowledge) egy részével is kezdhettünk valamit. A szóltan tudás lényege, hogy szavakba önthetetlen. Konvertálható egyedi esetekre, de sosem lehet megmagyarázni. A három diszciplína udvarlásának eredményeként született meg a DoctuS tudásbázisú keretrendszerünk. A DoctuS a kimondott esetek és szabályok alapján következtet, ez a dedukció előreláncolt megvalósítása. A következtetés megértését egy hátraláncolással működő magyarázó opció támogatja. A tapasztalt döntéshozó kimondott eseteiből az ID3 algoritmussal feltárható a szóltan tudás egy része. Ez az indukció, melynek eredménye egy modellgráf. Ebben már csak az informatív, azaz életképes tulajdonságok szerepelnek (Baracskai–Velencei 2004). A meglévő és a menetközben épülő tudásbázisokban tipikus gondolkodási minták (patterns of cognition) körvonalazódhatnak, melyek a döntéshozók tapasztalatait írják le. A tapasztalatbányászat (experience mining) megvalósításával a Kollaboratív tudásplatformon elérhetők lesznek a tipikus gondolkodási minták, melyek a sekély-tudás korszak döntéshozóit támogatják a gyors döntések meghozatalában. „A Harvard hároméves kutatása alátámasztja azt, amit Jobs mondott egy riporternek még a 90-es évek közepén: A kreativitás nem más, mint a dolgok összekapcsolása” (Gallo 2012, 129. o.).

6. Vitaindító

Az innovátor hajlamos önmaga túlértékelésére, hiszen anélkül olyan, mint a púpos teve, akinek levágták a púpját (Simon–Young 2009). A hübrisz a görög tragédiákban a főhős tragikus vétsége, az istenekkel szembeni gőg, amely előidézhethet egy katasztrófát és a főhős bukásához vezethet. Az innovátor gőgje azonban önmagában nem fatális, hiszen ez gőg megalapozott és előrevívó.

Az újdonság sosem rendelésre készül, hanem valaki csak úgy kitalálja és megcsinálja. A modern világban a hatalom a szabálykövetők kezéből átkerül a szabályszegők kezébe. Nem várhatjuk meg, hogy a fogyasztó megmondja, mitől döglök a légy. Ez a feladat ránk marad. Nehéz átállítani gondolkodásunkat az élményalapú innovációra, és azoknak, akik a 80-as évek porteri iskoláján nőttek fel, rengeteget kell felejteniük.

Másként döntünk egy projektről és másként egy elképzelésről. A projektek megvalósításáért vállalható a felelősség. Az elképzelhetetlen elképzelésekért nem vállalhatunk felelősséget, de tisztességesnek kell lenni. „Az intellektuális tisztesség nem abban áll, hogy igyekszünk elképzelésünket megalapozni, hanem abban, hogy meghatározzuk azokat a feltételeket, amelyek között hajlandóak vagyunk feladni.” (Lakatos 1997) Egy innovatív millió megújulásakor nem a felelősségen, hanem az eredetiségen van a hangsúly. Illik felelősséget vállalni az elképzelhetetlen elképzelések megvalósításáért? Nem! Vagyis nem mindig, és mindenhol. Csak tisztességesnek kell lenni.

„Meg kell ragadnunk az alkalmat, amíg nem késő, hogy legalább egyszer az ember méltó képviselői legyünk” (Beckett 2010, 96. o.). Egy innovatív miliőben képesek vagyunk meglátni valamit, összekovácsolni a sokféle „összenemillő” tudást és élményt nyújtani a felhasználóknak, akik akár ötletet is adhatnak a továbbfejlesztésre.

Felhasznált irodalom

- Abrahamson, E. – Freedman, D. (2007): *Tökéletes rendetlenség. Mi van a renden túl?* HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Anderson, C. (2013): *Kreátorok. Az új ipari forradalom mesterei.* HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Baker, S. (2009): *Numerátorok.* Geopen Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Baracskai Z. – Dörfler V. – Velencei J. – Szendrey J. (2014): The Tunnel of Doctus KBS: The Deeper You Get the Darker It Is. In Mesin, M. (ed.): *Proceedings of the 2nd International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship.* 4th–5th April, Dubrovnik, Croatia, Faculty of Economics of Zagreb University, pp 397–407.

- Baracskai Z. – Velencei J. (2004): *Követő nélkül nincs vezető*. eMentor Media Hungary Kft., Budapest.
- Baracskai Z. – Velencei J. (2006): F-tudásmegosztás. In Noszky E. (szerk.): *Megragadni a megfoghatatlant*. N. & B. Kiadó, Budapest.
- Baracskai Z. – Velencei J. (2011): *Profi stratégia*. eMentor Media Hungary Kft., Budapest.
- Beckett, S. (2010): *Godot-ra várva*. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Gallo, C. (2012): *Steve Jobs az innováció mestere*. HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Handy, C. (2004): *Az elefánt és a bolha. Életvitelről, üzletvitelről a gyorsuló időben*. HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Harford, T. (2011): *Az alkalmazkodás logikája. Miért kezdődik a siker mindig kudarccal?* HVG Kiadói Rt., Budapest.
- Isaacson, W. (2011): *Steve Jobs életrajza*. HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Kahneman, D. (2012): *Gyors és lassú gondolkodás*. HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Lakatos I. (1997): *Tudományfilozófiai írások*. Atlantisz Kiadó, Budapest.
- Martin, R. (2010): *Designgondolkodás. A garantált versenyelőny*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Nordström, K. – Ridderstråle, J. (2004): *Karaoke kapitalizmus. Az emberiség menedzsmentje*. Complex Kiadó, Budapest.
- Prahalad, C. K. (2009): *Új menedzsmentparadigmák felé. Az alapvető képességtől a közös értékkeremtésig*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Robinson, K. – Aronica, L. (2010): *Az alkotó elem. Fedezd fel, mire születtél, és minden megváltozik*. HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Simon, W. – Young, J. (2009): *Steve Jobs és az Apple sikertörténete*. Lexecon Kiadó, Budapest.
- Taleb, N. N. (2012): *A fekete hattyú – Avagy a legváratlanabb hatás*. Gondolat Kiadói Kör Kft., Budapest.
- Velencei J. (2013): Karaoke vs. innováció. In Nagy I. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III*. Óbudai Egyetem, Budapest.

Együttműködések hasznosságának modellezése heterogén kooperációk során

Vilmányi Márton – Hetesi Erzsébet

Jelen tanulmány célja az együttműködések hasznosságának modellezése heterogén kooperációk során. Az együttműködések hasznosságát leíró kapcsolati érték fogalma egyértelmű kiindulópontot jelent mind a kapcsolati minőség, mind a kapcsolati teljesítmény menedzselésére. Mégis, az együttműködések monitorozása, menedzselése során számtalan „furcsa” jelenség, ágazat, vagy hálózat-specifikus problémával találkozhatunk, melyek értelmezése folyamatos kérdőjeleket vet fel. Jelen, teszt jellegű vizsgálatunkban, a B2B együttműködések hasznosságát, a kapcsolati minőség és kapcsolati teljesítmény észlelését állítottuk középpontba egy meglehetősen heterogén vállalati együttműködési hálózat, az AIPA Autóipari Klaszter esetében. Kutatásunkban olyan ágazat-specifikus elemek feltárására koncentráltunk, melyek további tapasztalatokkal tudják árnyalni az eddigi kutatási eredményeket, ismereteket. A tanulmányban kiindulóképpen összegezzük elvi kiindulópontjainkat, illetve a kapcsolati teljesítmény és a kapcsolati minőség leírására alkalmazott modellt, majd a vizsgálati kérdéseket, a vizsgálati terepet és az alkalmazott módszereket összegezzük, végül a vizsgálati eredményeket tárjuk az olvasó elé. A tanulmányt az összegzéssel zárjuk, melyben megfogalmazzuk a vizsgálatból következő gyakorlati és elvi jellegű tapasztalatokat egyaránt.

Kulcsszavak: kapcsolati teljesítmény, kapcsolati minőség, elkötelezettség, bizalom

1. Bevezetés

Jelen összefoglaló célja az együttműködések hasznosságának modellezése heterogén kooperációk során. Az együttműködések hasznosságát leíró kapcsolati érték fogalma a 90-es évek második felében, illetve 2000-es évek első felében a kapcsolatmarketing nemzetközi kutatásainak célkeresztjébe került, melynek eredményeképpen mára meghatározó kiindulópontok állnak rendelkezésre mind a komplex értékfogalom megragadására, mind az abból származtatható kapcsolati minőség, vagy a kapcsolati teljesítmény menedzselésére. Mégis, ezen vizsgálatok ellenére az együttműködések monitorozása, menedzselése során számtalan „furcsa” jelenség, ágazat, vagy hálózat-specifikus kérdés merül fel, melyek értelmezése folyamatos kérdőjeleket vet fel. Jelen, teszt jellegű vizsgálatunkban, a B2B

együttműködések gazdaságilag közvetlenül megragadható hasznosságát, a kapcsolati teljesítmény és a közvetett hasznosságként megragadható kapcsolati minőség észlelését állítottuk középpontba egy meglehetősen heterogén vállalati együttműködési hálózat, az AIPA Autóipari Klaszter esetében. Kérdésként merült fel, hogy vajon hogyan észlelik az együttműködés teljesítményét és az együttműködés minőségét az együttműködésben résztvevő szervezetek, továbbá merül-e fel olyan ágazat-specifikus elem, mely további tapasztalatokkal tudja árnyalni az eddigi kutatási eredményeket, ismereteket.

A tanulmányban összegezzük elvi kiindulópontjainkat, illetve a kapcsolati teljesítmény és a kapcsolati minőség leírására alkalmazott modellt, majd a vizsgálati kérdéseket, a vizsgálati terepet és az alkalmazott módszereket, végül a vizsgálati eredményeket tárjuk az olvasó elé. A tanulmányt az összegzéssel zárjuk, melyben megfogalmazzuk a vizsgálatból következő gyakorlati és elvi jellegű tapasztalatokat egyaránt.

2. A kapcsolati teljesítmény modellezésének elvi kiindulópontjai

A kapcsolati teljesítmény fogalmának meghatározásakor abból indultunk ki, hogy a kapcsolati teljesítmény az együttműködés fenntartásából következő azon gazdasági hasznok összessége, melyek mind a vevő, mind az eladó számára értéket teremtenek. Amennyiben a kapcsolati teljesítmény komplex modelljét kívánjuk felállítani, a kapcsolati érték azon elemeit kell átfogóan értékelni, melyek mindkét fél számára egyaránt közvetlen gazdasági hasznosságot testesítenek meg.

Ez az értelmezés két dolgot jelent. Egyrészt a kapcsolati teljesítmény meghatározása során a kapcsolati minőség tárgykörébe utaljuk a gazdasági értelemben közvetlenül nem kezelhető elemeket, másrészt azon teljesítményelemeket foglaljuk rendszerbe, melyek mind a vevő, mind a szállító számára kifejezik a kapcsolat teljesítményét. E megközelítés magában hordozza, hogy mind a vevő, mind a szállító számára jelentkezhetnek további elemek, melyek súlyuknál fogva befolyásolják az egyes szereplők teljesítmény-megítélését. A kapcsolati teljesítmény ilyen jellegű értelmezése az együttműködés azon legalapvetőbb magjára irányítja a figyelmet, melynek menedzselése valamennyi partner számára gazdasági hasznót eredményez, így a kapcsolat hosszú távú sikeressége irányába mutat (Vilmányi et al. 2006, Vilmányi–Hetesi 2005).

A szervezetek közötti együttműködések részletes teljesítményfogalmának meghatározását megelőzően érdemes először némi kitérőt tennünk a szervezeti teljesítmény megközelítése felé. Hogy mit tekintünk jó teljesítménynek, azt a szervezet egészének szintjén nehéz pontosan meghatározni. Bár a legfőbb vállalati

célnak általában a profit maximalizálását tekintik, az elért profit mellett mégis inkább a bevételek nagyságával, a piaci részesedéssel, a termelékenységgel, esetleg a részvényárfolyamokkal, vagy e mutatók valamilyen kombinációjával mérik a teljesítményt (March–Sutton 1997). Ugyanakkor, ha a szervezeteket komplex célstruktúrát követő rendszereknek tekintjük, a jó teljesítménynek is különböző definiálási lehetőségei vannak. A szervezeti szintű teljesítmény dimenzióinak azonosítására számtalan kísérlet történt. Témánk szempontjából a legfontosabb eredménye e kísérleteknek a teljesítménymenedzsment 80'-as, '90-es években jelentkező azon felismerése, hogy a teljesítmény (főképpen a menedzselni szándékozott teljesítmény) kevéssé írható le kizárólag a szervezeti tevékenységek eredményeként megjelenő pénzügyi mutatókkal (Nilsson–Kald 2002, Bodnár 2005). Az alapvetően pénzügy-orientált teljesítmény-mutatók ugyanis nem közölnek kellő részletességet, komplex információt a szervezeti tevékenységek hatékonysága és eredményessége tekintetében, sokkal inkább annak következményeit jelenítik meg. A '90-es évek teljesítménymenedzsment megközelítései (mint például a Balanced Scorecard, Teljesítményprizma, Scandia Navigátor, stb...) arra hívják fel a figyelmet, hogy a pénzügyi mutatókban tükröződő teljesítmény a múlt tevékenységeinek eredményeit jeleníti meg, míg a jelen teljesítménye a folyamatok, a működés szemüvegén keresztül érthető meg, továbbá a jövő teljesítményét a jelenben végzett tanulás, változás, a képességek és kompetenciák gyarapítása biztosíthatja (Kaplan–Norton 1992, Kaplan–Norton 2000, Kaplan–Norton 2005, Neely et al. 2004).

A fentiek alapján álláspontunk szerint a kapcsolat – mint epizódokon átívelő sorozatok összességének teljesítménye – megfogalmazható annak gazdálkodási eredményeiben. Ezek az eredmények testet ölthetnek részben a kapcsolat tárgyát képező jóságok tulajdonságaiban (együttműködés technikai, technológiai eredményessége), részben az együttműködés keretében végzett aktivitások pénzügyi eredményességében (együttműködés pénzügyi eredményessége). Az eredmények megítélése minden esetben adott epizódban történik, de az együttműködés teljesítményének e vetülete befolyásolja a kapcsolat egészének és az adott epizódnak az érzékelt értékét.

Az együttműködés teljesítménye ugyanakkor nézetünk szerint nem szűkíthető le annak eredményességére. Az abban résztvevő felek folyamataik egymáshoz illesztése során kapcsolat-specifikus beruházásokat végeznek, melyek megtérülését a jövőben remélik. A folyamatok alatt részben a kapcsolatmenedzsment folyamatait, részben az előállítás, a kiszolgálás és a beszerzés folyamatait értjük. E folyamatok módosításának eredményei csak később jelentkeznek, mégis a keletkező előnyök – például a kiszolgálás gyorsaságának növekedése, vagy a tervezési pontosság fokozódása – miatt a teljesítmény részeként kell értelmezni.

Végül, de nem utolsósorban a hálózati érték felé mutató teljesítményelemeket kell számba venni, melyeket két halmazra bonthatunk. Az első halmazba soroltuk azokat a képességeket, melyeket a partnerek az együttműködés során egymástól, vagy közösen sajátítanak el azért, hogy az együttműködés folyamatait javítsák, vagy eredményességét fokozzák¹, a másodikban pedig azokat a hálózat-specifikus elemeket jelezzük, amelyek a teljesítményt befolyásoló elemként megjelennek. A hálózati hatást véleményünk szerint az előbbiektől külön elemként kell kezelni, a hálózati hatás ugyanis – bár értéket termel – gazdaságilag értelmezhető haszna kizárólag akkor jelentkezik, ha e hatások potenciális előnyeit a szereplők ki tudják aknázni a képességek, a folyamatok, vagy az eredmények szintjén (Hetesi–Vilmányi 2009).

Megítélésünk szerint tehát a kapcsolati teljesítmény eredmények, folyamatok és képességek összessége, amely logika egyben idődimenziót is jelöl. Az eredmények a múltbeli aktivitások következményeit, a folyamatok az együttműködés jelenbeli eredményeit, míg a képességek a jövőbeli potenciálokat jelenítik meg. A hálózati hatás a felek kapcsolati hálójának az együttműködésre gyakorolt hatását jelenti, azaz azokat a hasznokat, melyeket egy szervezet azért nyer, mert partnere adott kapcsolatrendszerben, hálózatokban vesz részt.

3. A kapcsolati minőség modellezésének elvi kiindulópontjai

Az együttműködés minőségének elhatárolása a teljesítménytől - amennyiben kiindulunk a közvetlen és közvetett gazdasági hasznosságból, mint elhatároló jellemzőből – sok esetben rendkívül problematikus. A legtöbb megközelítés a kapcsolati minőség témakörébe bevon minden olyan jellemzőt, mely a vizsgálati nézőpontjából következően indokolt, mely eredménye a kapcsolati teljesítménnyel rendkívül átfedő fogalomkép. A továbbiakban nem tekintjük célnak ezen átfedés kiküszöbölését, sokkal inkább a meglévő tapasztalatok feldolgozását.

A kapcsolati minőség jellemzőinek feltárására irányuló kutatások alapján – megítélésünk szerint – a kapcsolat minőségének értékelése, annak megítélése, hogy milyen „minőségű” is egy-egy vagy több kapcsolat, a következő kategóriák segítségével írható le:

- Észlelt termék/szolgáltatás minőség
- Elégedettség
- Bizalom

¹ E képességeket elsősorban kapcsolat-specifikus képességekként szemléljük, de érdemes elfogadni Möller–Törönnén (2003) érvelését, miszerint az ilyen jellegű képességek nem csupán az adott kapcsolatban kerülnek hasznosításra, hanem befolyásolják az adott szervezet egész hálózatát.

- Elkötelezettség
- Egyenértékűség, méltányosság
- Lojalitás

Ezek a dimenziók széleskörűen tárgyalta a szakirodalomban, így itt mi csak a legmarkánsabb irányvonalak ismertetésére szorítkozunk.

Észlelt minőség:

A korai kutatások szerint az észlelt és az elvárt termék/szolgáltatás összehasonlítása érzelmi reakciókat vált ki a vásárlókból, amely az elégedettség vagy elégedetlenség érzését kelti a termékkel, szolgáltatással kapcsolatban. E megközelítések szerint a minőség értékelése az elvárás és a tapasztalat összhangján alapul. Ahol az összehasonlíthatóság nyilvánvaló, a vásárlót elégedettnek tekintik, de ez a legtöbb esetben nem elég a versenyelőnyhöz. Az újabb kutatások ugyanis azt találták, hogy *a vevő a minőséget úgy értékeli*, hogy összehasonlítja a jelen tapasztalatát azzal, amiről úgy hiszi, hogy a terméknek/szolgáltatásnak olyannak kellene lennie. Ezek a megközelítések annyiban jelentettek újat, hogy az ideális szolgáltatás nyújtását nem tartották elegendőnek a tényleges előnyhöz, és arra figyelmeztettek, hogy egyre inkább szükség van a kiváló minőségre és arra, hogy felülmúljuk az elvárásokat, hogy örömet okozzunk a fogyasztónak, és ne csak kielégítsük az igényeit.

Elégedettség:

Az *elégedettség* az az öröm, vagy csalogódottság, ami egy termék/szolgáltatás várakozással szemben érzékelt teljesítményének (vagy eredményének) az összehasonlításából származik. A hagyományos felfogás szerint az elégedettséget a minőségről alkotott értékítélet alapján tudjuk mérni, az árak pedig inkább csak a lojalításban van szerepe.

Bizalom, elkötelezettség:

A szervezet ígéretekkkel vonzza a megrendelőt, a vásárlói döntés pedig azon a *bizalmon* alapul, hogy a cég kielégíti az igényeket. A bizalom első lépcsője az észlelt tényezőkön alapuló megelőlegezett bizalom (Singh–Sirdeshmukh 2000, Vollmer et al. 2000). Az emberi kapcsolat a szolgáltatói folyamat alatt általában erősíti a bizalmat és így a kapcsolatot is, és amikor a vásárlók a bizalomban nem csalódnak, akkor vágnak egy hosszú távú kapcsolat kialakítására és fenntartására, ami elvezet a lojalitáshoz (Evans–Crosby 1988, Vollmer et al. 2000). Dwyer, Schurr és Oh (1987) a bizalmat a diszkrét piaci tranzakciókból a folyamatos kapcsolatokba

való átmenet kritikus faktoraként kezelik. Costabile (2000) dinamikus modelljében is meghatározó szerepe van a bizalmi tényezőnek.

Az *elkötelezettség* a sikeres kapcsolatok meghatározó indikátora. Az elkötelezettség azonosulást jelent a szervezet értékeivel, és feltételezi, hogy az együttműködő partnerek arra törekcsenek, hogy a kapcsolatot fenntartsák. Az eladói-vevői kapcsolatban az elkötelezettséget úgy definiálják, mint egyfajta készséget, hajlandóságot arra, hogy folyamatos kapcsolatot tartsanak fenn a partnerek egymás között (Dwyer et al. 1987), egyszerűbben fogalmazva az elkötelezettség azt jelenti, hogy a résztvevők motiváltak a kapcsolat fenntartásában (Moorman et al. 1992). A B2B kapcsolatokban az elkötelezettség egy pszichológiai kötődést is jelent. A kutatások eredményeként az elkötelezettség a partner értékrendjével történő azonosulás, a kapcsolat fenntartására való törekvés, a partner iránti kötődés jellemzőivel írható le. Az elkötelezettség úgy is definiálható, mint „tartós vágy egy fontos kapcsolat fenntartására”, és ez a lojalitás előzményének is tekinthető (Costabile 2000).

A szervezetek közötti együttműködés különböző dimenzióinak vizsgálata során talán a legnagyobb hatású koncepció a Morgan és Hunt által felvázolt elkötelezettség-bizalom elmélet (Morgan–Hunt 1994). A szerzők a kapcsolati marketingben e két tényezőt tartják a legfontosabbnak, és később más szerzők is ezeket a változókat építik be a kapcsolati minőség modellekbe.

A Morgan és Hunt által KMV-nek (Key Mediating Variable) nevezett modellben a központi szerepet a kapcsolati elkötelezettség és a bizalom játssza. Az elkötelezettség A kulcstényezőkre a következők lehetnek hatással: a kapcsolat határkölségei, a kapcsolat hozadéakai, az értékek megosztása, a kommunikáció, és az opportunista magatartás. Az elkötelezettség és a bizalom mértékének kimenetei pedig az alkalmazkodás, az elhagyásra való hajlandóság, a kooperáció, a funkcionális konfliktus és a bizonytalanság (Morgan–Hunt 1994, 22. o.).

Egyenértékűség, méltányosság:

A szervezetközi kapcsolatokban gyakran előfordul olyan szituáció, hogy az együttműködő felek hierarchikus viszonyokat vélnek felfedezni a kapcsolat során, és az is előfordulhat, hogy függőségi viszonyok alakulnak ki. Az együttműködés, a kooperáció feltételezi a kölcsönösséget, a méltányosságot és a korrektséget. Az egyenértékűség az egyenrangúsággal és a partnerek kiegyensúlyozott kapcsolati részvételével írható le, míg a méltányosság a becsületességgel, a megbízhatósággal, a segítőkészséggel és a jóindulattal.

Míg egyes kutatások bizonyítják, hogy az együttműködési attitűd függ a tranzakciók folyamán szerzett tapasztalatok alapján kialakult elégedettség szintjétől (Anderson–Narus 1984, Anderson–Narus 1990), más szerzők a méltányosságot

tekintik az együttműködés alapjának (Huppertz at al. 1978, Swan–Mercer 1981, Ganesan 1994). A *méltányosság* az outputok és inputok mérlegelésén alapul ugyanabban a cserefolyamatban, és észlelése pozitív hatással lehet az elégedettségi szintre, ha az input-output közötti arány kedvező és elfogadható a vásárló és a partner számára. Az alacsony észlelt méltányosság a partneri opportunizmus érzését generálhatja az elégedettség alacsonyabb szintjén lévő vásárlóban, de egy adott cserében a korlátozott méltányosság nem vált ki elégedetlenséget, ha a kölcsönösség és méltányosság érzése fennmarad. A rövid távú áldozatokat kompenzálja a méltányosság érzete hosszú távon (Ganesan 1994). Gruen (1995) a kapcsolati elkötelezettséget és az elégedettséget a cserefolyamatban észlelt *egyenértékűségből* származtatva megállapítja, hogy az egyenértékűség észlelésének magas szintje és a kapcsolatban való konszolidált elkötelezettség szignifikánsan csökkenti az opportunizmus kockázatát.

Lojalitás:

A *lojalitás* az együttműködésben résztvevő felek egymás iránti hűségét, a kapcsolat fenntartására való törekvést, az újravásárlás/szállítás szándékát fejezi ki. A lojalitás sokkal inkább a korábbiakban összefoglalt tényezők következményeinek tekinthető, mint független jellemzőnek azzal, hogy jelentősen befolyásolja mértékét az adott szervezet partnerváltási kockázattűrő képessége, a szervezetközi személyes kapcsolatok mélysége, illetve a konfliktuskezelés eredményessége. A kapcsolati minőséget magasabb konstrukcióként értelmezik Rauyruen és szerzőtársai. A szerzők szerint érdekes, hogy miközben a szervezetek stratégiákat dolgoznak ki annak érdekében, hogy beszállítóikat és vevőiket hosszú távon megtartsák, a szakirodalom mégis keveset foglalkozik a lojalitással, a partneri lojalitás fejlesztésével (Rauyruen et al. 2005).

A szerzők kutatásukban azt feltételezik, hogy a kapcsolati minőség egy magasabb konstrukciója a bizalomnak, az elkötelezettségnek és az észlelt szolgáltatásminőségnek, és a kapcsolati minőségnek ezek a dimenziói jobban magyarázzák az általános kapcsolati minőség hatását a vásárlói lojalitásra. A hatást a kapcsolati minőség két szintjén vizsgálják: a kapcsolati minőség értékelése a beszállító alkalmazottainak szintjén, illetve a kapcsolati minőség megítélése szervezeti szinten. A kapcsolati minőség hatását a vásárlói lojalitásra az attitűdinális és a magatartási, viselkedési aspektusokból közelítik meg.

4. Az együttműködés hasznosságának modellezése

Az együttműködési hasznosság heterogén hálózatokban történő megjelenésének vizsgálata során az alábbi kérdéseket, mint modell-dimenziókat vizsgáltuk:

1. Milyen faktorokkal írható le a kapcsolati teljesítmény eredmények dimenziója?
 - Leírható-e a pénzügyi eredményesség, és a technikai, technológiai eredményesség korábban azonosított faktoraival?
 - Az egyes faktorokat leképező változókat hogyan észlelik a válaszadó vállalkozások?
2. Milyen faktorokkal írható le a kapcsolati teljesítmény folyamatok dimenziója?
 - Leírható-e a kapcsolatmenedzsment megfelelősége, illetve az előállítás, a kiszolgálás és beszerzés folyamatai megfelelősége korábban azonosított faktoraival?
 - Az egyes faktorokat leképező változókat hogyan észlelik a válaszadó vállalkozások?
3. Hogyan jellemezhető a kapcsolati teljesítmény képességek dimenziója?
 - A képességek együttműködésekben tapasztalható fejlődését hogyan észlelik a válaszadó vállalkozások?
4. Milyen faktorokkal írható le a kapcsolati teljesítmény hálózati hatása?
 - Milyen konkrét faktorokkal írható le a kapcsolati teljesítmény hálózati hatása?
 - Hogyan észlelik a hálózati hatást leíró változókat a válaszadó vállalkozások?
5. Hogyan befolyásolja a hálózat hatása a kapcsolati teljesítmény eredmények, folyamatok, képességek dimenzióit?
6. Milyen faktorokkal írható le a kapcsolati minőség elégedettség dimenziója?
7. Milyen faktorokkal írható le a kapcsolati teljesítmény észlelt szolgáltatásminőség dimenziója?
8. Hogy írható le a kapcsolati minőség bizalom dimenziója?
9. Hogyan jellemezhető a kapcsolati minőség elkötelezettség dimenziója?
10. Milyen faktorokkal írható le a kapcsolati minőség méltányosság dimenziója?
11. Milyen faktorokkal írható le a lojalitási dimenzió?
12. Hogyan befolyásolják a lojalitást a kapcsolati minőség faktorai?

A kutatás során, annak módszertani megközelítésének megfelelően a kapcsolati teljesítmény eredmények dimenzióját mind pénzügyi, mind nem pénzügyi jellemzőkön keresztül vizsgáltuk.

A nem pénzügyi jellegű jellemzőként (technikai, technológiai eredményesség) a kapcsolat tárgyát képező jószágok tulajdonságai azonosíthatók, melyeket az együttműködés léte befolyásolja azok minőségében, valamint egyéb, a felek által közösen kitűzött célok teljesítésében (melynek vizsgálata megtörtént a kapcsolat eredményességével) (McIntyre et al. 2004, Young et al. 1996, Moorman–Rust 1999).

A pénzügyi eredményességet az együttműködés több ponton befolyásolhatja, melyek közül a következő jellemzőket vontuk be a vizsgálat körébe: a kooperáció keretében növekszik a vásárolt/értékesített jószágok mennyisége; csökkennek a vevői/szállítói változó költségek; a felek hajlamosabbá válnak a költségmegosztásra; melyek összegzett eredményeképpen nő a profitabilitás (Storbacka 1997, Heide–John 1988, Kalwani–Narayandas 1995, Leuthesser–Kohli 1995, Joseph et al. 1995, Medlin et al. 2005).

A folyamatok dimenzióban az együttműködés eredményeképpen a felek által érzékelt gazdaságilag megfogható előnyöket szintén két témakör mentén vizsgáltuk. Az egyik csoport a felek egymáshoz illesztett folyamatainak hatékonyságjavulása, a másik a kooperáció során alkalmazott kapcsolatmenedzsment folyamatainak érzékelt fejlődése. Az első témakör kifejezésre került az egymáshoz illesztett folyamatok fejlődésében, a felek reakcióidejének javulásában, az átfutási idő rövidülésében, valamint a rugalmasság fokozódásában. A kapcsolatmenedzsment folyamatai során érzékelt gazdasági hasznok pedig a felek tervezési pontossága, a koordináció érzékelt megfelelősége, és a javuló információmegosztás tényezők alapján kerültek értékelésre (Fynes et al. 2004, Boyle–Dwyer 1995, Stank et al. 1999, O’Toole–Donaldson 2002).

A képességek dimenzióban az alapvető képességek elsajátítása jelentkezik olyan gazdaságilag közvetlenül megfogható kapcsolati előnyként, mely értéket jelent mind a szállító, mind a vevő számára, ezért a vizsgálat a képességek növekedésére, a partnerkapcsolat eredményeképpen megvalósuló folyamatos tanulás megfelelőségére irányult (Kumar et al. 1992, Johnston et al. 2004).

Végül a kiinduló definícióból következő hálózati hatás modellezésére négy funkció, a piaci funkció (imázs hatás, referencia hatás), a felderítő funkció (hálózati információk megszerzése), az elérhetőségi funkció (hálózati szereplők elérhetősége, hálózati ajánlás intenzitása), valamint az innovációs funkció (hálózati innovációk hasznosítása) került vizsgálatra (Walter et al. 2001). Az együttműködés teljesítményének modellezése során vizsgált változókat az 1. sz. táblázat szemlélteti.

1. táblázat A kapcsolati teljesítmény összegezhető tényezői

A kapcsolati teljesítmény területe	A teljesítmény dimenziói			
	KÖZÖS szempontból		A HÁLÓZAT hatása	
Eredmények	1.	Kapcsolat eredményessége		
	2.	Vásárlási/értékesítési mennyiség		
	3.	Kapcsolat produktivitása		
	4.	Ár-érték arány megfelelése		
	5.	Változó költségek csökkenése		
	6.	Cash-flow tervezhetősége		
	7.	Költség-megosztás		
	8.	Hosszú távú profitabilitás		
	9.	Megtérülés		
	10.	Termék-minőség		
Folyamatok	11.	Tervezés és megvalósítás sikeressége	17.	Imázs hatás
	12.	Koordináció eredményessége	18.	Referencia hatás
	13.	Egymáshoz illesztett folyamatok fejlesztése	19.	Hálózati információk megszerzése
	14.	Kommunikáció és információ-megosztás megfelelése	20.	Hálózati szereplők elérhetősége,
	15.	Reakcióidő gyorsasága	21.	Hálózati ajánlás intenzitása
	16.	Flexibilitás		
Képességek	22.	Alapvető képességek elsajátítása	23.	Hálózatból származó innovációk hasznosítása

Forrás: Hetesi–Vilmányi (2009, 40. o.)

A kapcsolati minőség modellezése során szintén az elvi kiindulópontban rögzített dimenziókból indultunk ki, így az észlelt szolgáltatásminőség, elégedettség, bizalom, elkötelezettség és a lojalitás megragadására alkalmas jellemzőket rendszereztük.

Az észlelt szolgáltatásminőség – megközelítésünk értelmében nem más, mint a vevő tapasztalatának értékelése a kapott termék/szolgáltatás tükrében, összevetve azt az elvárt termék/szolgáltatás paramétereivel. E megközelítés az általánosan használt (klasszikus) minőség-megközelítéshez képest annyiban mutat újat, hogy nem az ideális szolgáltatásnak való megfelelés vizsgálata történt meg, hanem az elvárások felülmúlását tekintettük az észlelt szolgáltatásminőség mércéjének.

Az elégedettség adott személy(ek) öröme, vagy csaldótsága, ami egy termék várakozással szemben érzékelt teljesítményének (vagy eredményének) az összehasonlításából származik.

A szervezet ígéretekkel vonzza a megrendelőt, a vásárlói döntés pedig azon a bizalmon alapul, hogy a cég kielégíti az igényeket. A kötődés kialakulásához

szükség van a bizalomra, melynek első lépcsője az észlelt tényezőkön alapuló megelőlegezett bizalom. Az emberi kapcsolat a szolgáltatói folyamat alatt általában erősíti a bizalmat és így a kapcsolatot is, és amikor a vevők (vagy annak képviselői) a bizalomban nem csalódnak, akkor vágnak egy hosszú távú kapcsolat kialakítására és fenntartására, ami elvezet a lojalitáshoz. A bizalom leírása olyan jellemzőkkel történt meg, mint a becsületesség, a szavahihetőség, az őszinteség.

Az elkötelezettség a sikeres kapcsolatok meghatározó indikátora. Az elkötelezettség azonosulást jelent a szervezet értékeivel, és feltételezi, hogy az együttműködő partnerek arra törekcszenek, hogy a kapcsolatot fenntartsák. Az eladói-vevői kapcsolatban az elkötelezettséget úgy definiáltuk, mint egyfajta készséget, hajlandóságot arra, hogy folyamatos kapcsolatot tartsanak fenn a partnerek egymás között, egyszerűbben fogalmazva az elkötelezettség azt jelenti, hogy a résztvevők motiváltak a kapcsolat fenntartásában. A B2B kapcsolatokban az elkötelezettség egy pszichológia kötődést is jelent. Az előzetes kutatások eredményeként az elkötelezettség vizsgálata a partner értékrendjével történő azonosulás, a kapcsolat fenntartására való törekvés, a partner iránti kötődés jellemzőivel történt meg.

A szervezetközi kapcsolatokban gyakran előfordul olyan szituáció, hogy az együttműködő felek hierarchikus viszonyokat vélnek felfedezni a kapcsolat során, és az is előfordulhat, hogy függőségi viszonyok alakulnak ki. Az együttműködés, a kooperáció feltételezi a kölcsönösséget, a méltányosságot és a korrektséget. Az egyenértékűséget az egyenrangúsággal és a partnerek kiegyensúlyozott kapcsolati részvételével írtuk le, míg a méltányosságot a becsületességgel, a megbízhatósággal, a segítőkészséggel és a jóindulattal.

A lojalitás az együttműködésben résztvevő felek egymás iránti hűségét, a kapcsolat fenntartásának, az újravásárlás/szállítás szándékát fejezi ki. A lojalitást sokkal inkább a korábbiakban összefoglalt tényezők következményeinek tekintettük, mint független jellemzőnek azzal, hogy a lojalitást jelentősen befolyásolja az adott szervezet partnerváltási kockázattűrő képessége, a szervezetközi személyes kapcsolatok mélysége, illetve a konfliktuskezelés eredményessége. A modellezés eredményeként számba vett jellemzőket a 2. sz. táblázat szemlélteti.

A vizsgálati célként megjelölt feladatok elvégzéséhez kvantitatív vizsgálati eljárás megvalósítása indokolt a kapcsolati teljesítmény és a kapcsolati minőség észlelt mértékének feltárása, továbbá e tényezők közötti területspecifikus kapcsolatok azonosítása érdekében. A vizsgálat és elemzés alapjául szolgáló indikátorrendszer megalkotása érdekében, a kifejlesztett mérésére kérdőívet

szerkesztettünk. A kérdőív során megfigyelt jellemzőket az 1. és a 2. sz. táblázatok összegzik.

2. táblázat A kapcsolati minőség vizsgálatban megfigyelt jellemzői

Vizsgált dimenziók	Vizsgált változók	
Elégedettség	24.	A partnerrel fennálló kapcsolattal való elégedettség
	25.	A partnernek a várakozásoknak való megfelelése
Észlelt szolgáltatásminőség	26.	A termék/szolgáltatáscsomag megfelelése
	27.	A fizetési feltételek megfelelése
	28.	Az elvart/vállalt szállítási határidő megfelelése
	29.	Az elvart/vállalt szállítási határidő tényleges betartásának megfelelése
	30.	A partner megkeresésre történő reagálásának megfelelése
	31.	A termék/szolgáltatás minőségi stabilitásának megfelelése
	32.	A termékhez kínált többlet szolgáltatások megfelelése
	33.	A találkozások gyakoriságának megfelelése
	34.	A reklamáció kezelésének megfelelése
	35.	Kapcsolattartó rugalmasságának megfelelése
	36.	Kapcsolattartó segítőkészségének megfelelése
Bizalom	37.	Kapcsolattartó megbízhatóságának megfelelése
	38.	Segítőkészség
	39.	Titoktartás
	40.	Őszinteség
Elkötelezettség	41.	Szavahihetőség
	42.	A partnerkapcsolat fenntartására való törekvés
	43.	Túlteljesítési hajlandóság
Egyenértékűség, méltányosság	44.	Törekvés a partnerszervezet munkatársaival való közös munkára
	45.	A partnerrel kölcsönös egyenrangú kezelés
	46.	Azonos súly fenntartása a tárgyalási szituációkban
Lojalitás	47.	Kölcsönösen pozitív viszonyulás
	48.	A partner ajánlása mások számára
	49.	Kitartás a partner mellett hasonló konkurens árfeltételek mellett
	50.	Kitartás a partner mellett némileg kedvezőbb konkurens árfeltételek mellett
	51.	Kitartás a partner mellett jelentősen kedvezőbb konkurens árfeltételek mellett
	52.	Kitartás a partner mellett megjelenő hibák ellenére
	53.	Együttműködés szélessége

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadói kör az AIPA autóipari klaszter 29 tagjának értékesítési kapcsolattartásért felelős munkatársai, vezetői. A válaszadók kiválasztásakor szempontként jelentkezett, hogy a válaszadó operatív módon átlassa az adott szervezet kapcsolatmenedzsment mechanizmusát. A vizsgálat során a válaszadókat a legjobb partnerrel kapcsolatos észlelt véleményeinek

összegzésére kértük, mely egyrészt lehetőséget nyújt a válaszadó szervezetek észlelési struktúrájának feltárására, másrészt a pozitív szélsőérték feltárásával következtetni enged a további fejlődési lehetőségekre.

Az adatfelvétel 2010. szeptember 30-tól 2010. november 1-ig valósult meg. A kutatásban résztvevő válaszadóknak hatfokozatú Likert-skálán kell megfogalmazniuk véleményüket az adott állításokkal kapcsolatban. A tervezett vizsgálat lefolytatása érdekében a statisztikai adatértékelés, a főkomponensanalízis, a korrelációszámítás és a regresszióanalízis eszköztára kerül alkalmazásra. A vizsgált faktorok területspecifikus jellegzetességeit főkomponensanalízissel teszteltük.

Korrelációszámítással vizsgáltuk a komplex modell által alkalmazott változók és faktorok együttmozgását, míg regresszióanalízissel vizsgáltuk a változók és faktorok egymásra gyakorolt befolyásoló hatását, az ok-okozati kapcsolatok meglétét. A főkomponensanalízis alkalmazása során standardizált formában kezeltük a változókat, legalább 60%-ának megőrzése mellett képezve főkomponenseket. A teszteléseket SPSS 13.0 programcsomaggal végezzük el. A továbbiakban a vizsgálati eredményeket az egyes kérdésekre adott válaszok sorrendjében mutatjuk be.

4.1. A kapcsolati teljesítmény vizsgálatának eredményei

A kapcsolati teljesítmény eredmények dimenziójának vizsgálatakor legelső lépésben annak ellenőrzésére került sor, hogy kifejezhető-e a kapcsolati eredményesség az együttműködés pénzügyi eredményessége, illetve az együttműködés technikai/technológiai eredményessége mentén (egy-egy főkomponens segítségével), vagy sem. Más szavakkal e lépésben a kapcsolati eredményesség észlelési struktúrájának vizsgálatát állítottuk középpontba. Az elvégzett főkomponensanalízis azt az eredményt mutatta, hogy a kapcsolati eredményességet leíró jellemzőket – a 60%-os információmegőrzési küszöbértéket figyelembe véve – két faktor fejezi ki, az eredeti információtartalom 72%-ának megtartása mellett (3. és 4. táblázat).

3. táblázat Információtartalom megőrzése az együttműködés eredményessége dimenzió vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	5,567	55,669	55,669	5,567	55,669	55,669
2	1,631	16,308	71,977	1,631	16,308	71,977
3	,926	9,263	81,240			
4	,586	5,864	87,104			
5	,503	5,028	92,132			
6	,280	2,804	94,936			
7	,246	2,463	97,399			
8	,142	1,418	98,818			
9	,075	,747	99,565			
10	,044	,435	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat Kommunalitások elemzése az együttműködés eredményessége dimenzió kiinduló vizsgálata során

Kommunalitások		
	Inicializált	Kommunalitás
Kapcsolat eredményessége	1,000	,784
Vásárlási/értékesítési mennyiség	1,000	,359
Kapcsolat produktivitása	1,000	,616
Ár-érték arány megfelelése	1,000	,711
Változó költségek csökkenése	1,000	,700
Cash-flow tervezhetősége	1,000	,917
Költség-megosztás	1,000	,857
Hosszú távú profitabilitás	1,000	,706
Megtérülés	1,000	,659
Termék-minőség	1,000	,888
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		

Forrás: saját szerkesztés

A főkomponensanalízis eredményeit összefoglalva megállapítható, hogy az előzetes várakozásoknak megfelelően a kapcsolati teljesítmény eredmények dimenziója két faktorra leképezhető, melyek megfeleltethetők a pénzügyi eredményesség, és a technikai/technológiai eredményesség feltételezett faktoroknak (5. táblázat). Mindkét faktor esetében a vizsgált változók és az egyes faktorok együttmozgása kielégítő képet mutat.

5. táblázat Az eredmények nézőpontjában vizsgált változók főkomponensanalízisének eredményei

Az együttműködés technikai/technológiai eredményességét leíró tényezők együttmozgása		Az együttműködés pénzügyi eredményességét leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens		Komponens
Kapcsolat eredményessége	0,859	Változó költségek csökkenése	0,604
Kapcsolat produktivitása	0,727	Cash-flow tervezhetősége	0,957
Ár-érték arány	0,842	Költség-megosztás	0,914
Megtérülés	0,601	Hosszú távú profitabilitás	0,627
Termék-minőség	0,938		
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

A pénzügyi eredményességet a vizsgált vállalkozások egy együttműködésben a változó költségek csökkenésén, a cash-flow tervezhetőségének fokozódásán, a költségmegosztás előnyösebbé válásán, illetve a hosszú távú profitabilitáson keresztül észlelik, míg a technikai/technológiai eredményességet az együttműködés eredményességének, a kapcsolat produktivitásának, az ár-érték arány javulásán, valamint a termékminőség folyamatos emelkedésén keresztül tapasztalják. Az előzetesen feltételezettekkel ellentétben két jellegzetesség fogalmazható meg:

- Egyrészt a válaszadói eredmények alapján a megtérülés észlelése a kapcsolat tárgyát képező termékek, szolgáltatások jellemzőivel mutat párhuzamosságot, nem pedig a pénzügyi változókkal kapcsolatos észlelésekkel.
- Másrészt a vásárlási/értékesítési mennyiség növekedése nem képezi részét az együttműködés pénzügyi, vagy technikai/technológiai eredményességének.

E jelenségek egyrészt eredhetnek az alacsony elemszám torzító hatásából, másrészt abból, hogy a vizsgált szereplők észlelése valóban eltér más a korábbiakban vizsgált ágazatok szereplők észleléseitől, melynek részletes feltárása további vizsgálatokat igényel.

A folyamatok kapcsán a korábbiakban végzett vizsgálatok eredményei alapján két faktor azonosítása történt meg. Egyrészt az együttműködések menedzselésének megfelelősége, másrészt az együttműködésbe bevont folyamatok hatékonyságának javulása. A kapcsolatmenedzsment folyamatai során észlelt gazdasági hasznok a felek tervezési pontossága, a koordináció érzékelt megfelelősége, a javuló információmegosztás és a megbízhatóság javulása, míg az egymáshoz illesztett

folyamatok fejlődése, a felek reakcióidejének javulása, valamint a rugalmasság fokozódása jellemzők alapján kerültek értékelésre.

A vizsgálat első kérdése jelen esetben is a válaszadók észlelési struktúrájának feltárására vonatkozik, azaz arra, hogy leírható-e a válaszadói kör esetében is a korábbiakban feltételezett két faktorra az együttműködések folyamatainak megfelelősége. Az elvégzett főkomponensanalízis eredménye szerint a vizsgált hat változó – az eredeti változók információtartalmának 67%-a megőrzése mellett – egyetlen faktorra (főkomponenssel) kifejezhető (a kiinduló változók és a faktor közötti erős kapcsolat mellett), mely bár némiképpen eltér a modellezés szerinti várakozásoktól, azt jelenti, hogy a válaszadók nem észlelnek különbséget a kapcsolatmenedzsment folyamatok fejlődése és az együttműködésbe bevont folyamatok hatékonyságjavulása mentén nyerhető gazdasági hasznok észlelésekor (6. táblázat).

6. táblázat Információtartalom megőrzése a kapcsolati teljesítmény folyamatok dimenziójának vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	4,019	66,990	66,990	4,019	66,990	66,990
2	,745	12,422	79,411			
3	,528	8,807	88,218			
4	,400	6,672	94,890			
5	,189	3,143	98,033			
6	,118	1,967	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat A folyamatok dimenzióban vizsgált változók főkomponensanalízisének eredményei

Az együttműködési folyamatok megfelelőségét leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens 1
Tervezés és megvalósítás sikeressége	0,800
Koordináció eredményessége	0,838
Egymáshoz illesztett folyamatok fejlesztése	0,888
Kommunikáció és információ-megosztás megfelelősége	0,886
Reakcióidő gyorsasága	0,882
Flexibilitás	0,878
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

A 7. táblázatból ugyanakkor az is kiderül, hogy bár a folyamatok dimenzió során vizsgált változók észlelése egyetlen faktorral leírható, e faktor és a reakcióidő gyorsasága változó együttmozgása nem értelmezhető. E jelenség jelen esetben is eredhet egyrészt az alacsony számú sokaság torzító hatásából, másrészt abból, hogy a vizsgált szereplők észlelése egyedi jellegzetességet mutat, melynek részletes feltárása további vizsgálatokat igényel.

A kapcsolati teljesítmények képességek dimenziójának értékelése az előzetesen megfogalmazott módszertannak megfelelően egyetlen változóval, a partnertől való folyamatos tanulás mértékének vizsgálatával történt meg.

A kapcsolati teljesítmény vizsgálati modell-dimenzióinak elemzését a hálózati hatás értékelésével zártuk. A hálózati hatás értékelése négy funkció, a piaci funkció (konkrétan vizsgált változók: imázs hatás, referencia hatás), a felderítő funkció (konkrétan vizsgált változó: hálózati információk megszerzése), az elérhetőségi funkció (konkrétan vizsgált változók: hálózati szereplők elérhetősége, hálózati ajánlás intenzitása), valamint az innovációs funkció (konkrétan vizsgált változó: hálózati innovációk hasznosítása) került vizsgálatra. Az elvégzett főkomponensanalízis azt az eredményt mutatta, hogy a hálózati hatást leíró jellemzőket – a 60%-os információmegőrzési küszöbértéket figyelembe véve – két faktor fejezi ki, az eredeti információtartalom 80%-ának megtartása mellett (8. és 9. táblázat).

8. táblázat Információtartalom megőrzése a kapcsolati teljesítmény hálózati hatásának vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	3,187	53,117	53,117	3,187	53,117	53,117
2	1,611	26,857	79,975	1,611	26,857	79,975
3	,579	9,655	89,630			
4	,301	5,022	94,651			
5	,211	3,516	98,168			
6	,110	1,832	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

9. táblázat Kommunalitások elemzése a kapcsolati teljesítmény hálózati hatásának kiinduló vizsgálata során

Kommunalitások		
	Inicializált	Kommunalitás
Imázs hatás	1,000	,723
Referencia hatás	1,000	,887
Hálózati információk megszerzése	1,000	,879
Hálózati szereplők elérhetősége	1,000	,817
Hálózati ajánlás intenzitása	1,000	,808
Hálózati innovációk hasznosítása	1,000	,685
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		

Forrás: saját szerkesztés

A főkomponensanalízis eredményei alapján – az egyes faktorok és az azokat jellemző változók erős együttmozgása mellett – megállapítható, hogy míg az első faktor a jelen-orientált hálózati előnyöket foglalja magába (hálózati információk megszerzése, hálózati szereplők elérhetősége, hálózati ajánlás intenzitása), a második faktor azon előnyöket kifejező változókat összegzi, melyek kiaknázása potenciális előnyt jelenthet a jövőben (imázs hatás, referencia hatás, hálózati innováció hasznosítása), így jövő-orientált hálózati előnyök névvel illettük (10. táblázat).

10. táblázat A hálózati hatás során vizsgált változók főkomponensanalízisének eredményei

Jelen-orientált hálózati hasznokat leíró tényezők együttmozgása		Jövő-orientált hálózati hasznokat leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens		Komponens
Hálózati információk megszerzése	,910	Imázs hatás	,807
Hálózati szereplők elérhetősége	,900	Referencia hatás	,925
Hálózati ajánlás intenzitása	,896	Hálózati innovációk hasznosítása	,696
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis			

Forrás: saját szerkesztés

A kapcsolati teljesítmény átfogó elemzésének utolsó lépéseként a hálózati hatás és a kapcsolati teljesítmény egyéb dimenzióinak összefüggését vizsgáltuk. Kapcsolatmenedzsment szempontjából ugyanis lényeges kérdés, hogy a hálózati hatás észlelt mértéke mennyiben befolyásolja az egyéb kapcsolati teljesítmény dimenziók észlelésének mértékét, vagy más szavakkal megfogalmazva, a szereplők

közötti kapcsolatok együttes javulása javítja-e, és ha igen mennyiben az egyes kapcsolatok mentén észlelt specifikus hasznosságot.

E kérdés vizsgálata érdekében első lépésben a hálózati hatás faktorai és a kapcsolati teljesítmény egyéb faktorai közötti együttmozgásokat vizsgáltuk korrelációs számítás segítségével.

A korrelációs számítás eredményeképpen megállapítható (11. táblázat), hogy szignifikáns együttmozgás a jelen-orientált hálózati hasznok és a folyamatok mentén észlelt előnyök között azonosítható, azaz e két faktor egymással párhuzamosan változik.

11. táblázat A hálózati hatás és a kapcsolati teljesítmény egyéb faktorainak összefüggése

		Jelen-orientált hálózati hasznok	Jövő-orientált hálózati hasznok
Képességek	Korrelációs együttható	,429	,365
	Szignifikancia (kétoldali)	,086	,149
Folyamat	Korrelációs együttható	,814**	,174
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,519
Technikai/ technológiai eredményesség	Korrelációs együttható	,330	,286
	Szignifikancia (kétoldali)	,212	,283
Pénzügyi eredményesség	Korrelációs együttható	,354	,375
	Szignifikancia (kétoldali)	,179	,153
** Korreláció szignifikáns 1%-os szignifikanciaszinten (kétoldali)			
* Korreláció szignifikáns 0.5 %-os szignifikanciaszinten (kétoldali).			
Listwise eljárás N=20			

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban – regresszió analízissel – azt ellenőriztük, hogy a hálózati hatás meghatározza-e, és ha igen milyen mértékben a kapcsolati teljesítmény egyéb paramétereit. A regresszió analízis eredményeképpen megállapítható, hogy a hálózati hatás nem determinálja jelentősen sem a nyert képességek ($R = 0,564$; $R^2 = 0,318$), sem a technikai/technológiai eredményesség ($R = 0,450$; $R^2 = 0,203$), sem a pénzügyi eredményesség ($R = 0,531$; $R^2 = 0,282$) megítélésének különbözőségét. A regresszió analízisből ugyanakkor az is kiderül, hogy a hálózati hatás 70,4%-ban magyarázza az együttműködések mentén észlelt folyamatok előnyök megítélésének különbözőségeit ($R = 0,839$; $R^2 = 0,704$).

Ez utóbbi összefüggés azt jelenti – utalva itt a korreláció számítás során feltárt összefüggésekre is – hogy a hálózati információk megszerzésének fokozódó lehetősége, a hálózati szereplők elérhetőségének javulása, a hálózati ajánlás

intenzitásának fokozódása pozitívan befolyásolja az egyes együttműködések folyamatainak megítélését, ezen keresztül pedig az együttműködések gazdasági hasznairól alkotott szervezeti képet.

4.2. A kapcsolati minőség vizsgálatának eredményei

Az együttműködéssel való elégedettség megítélése két tulajdonság, a partnerrel fennálló kapcsolattal való elégedettség, valamint a partner várakozásoknak való megfelelése alapján történt. Az alkalmazott főkomponensanalízis eredményeit összefoglalva megállapítható, hogy az elégedettség skála egydimenziójú, a változók – az előzetes feltételezéseknek megfelelően – egy faktorba tömörülnek, ahol a magyarázó erő, mint információmegőrzés nagyon magas, 90,1% (12. táblázat), és a faktorsúlyok is kiemelkedőek (a kiinduló változók és a faktor együttmozgása jelentős). Ez nem véletlen, hiszen ezt a dimenziót mindössze két nagyon célirányos itemmel mértük.

12. táblázat Információtartalom megőrzése az elégedettség dimenzió vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	1,813	90,643		1,813	90,643	90,643
2	,187	9,357	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

13. táblázat Az elégedettséget leíró tényezők együttmozgása

	Komponens
	1
A partnerrel fennálló kapcsolattal való elégedettség	,952
A partnernek a várakozásoknak való megfelelése	,952

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

Az észlelt szolgáltatásminőség vizsgálata a termék/szolgáltatás, illetve a kiszolgálás jellemzőinek megítélésén keresztül történt. Az előzetesen felállított modell tesztelésére szolgáló főkomponensanalízis eredményeit összefoglalva megállapítható, hogy az észlelt szolgáltatásminőség két faktorral írható le, melyek együttes magyarázó ereje (információmegőrzése) 83% (14. és 15. táblázat). Az első faktorba sorolhatók az ár-érték aránnyal, a fizetési feltételekkel és a kapcsolattartó magatartásával összefüggésben lévő tényezők, míg a második faktorba a szolgáltatás és a termék minősége és a szállítási feltételek kerültek.

Az első komponens az általunk „kapcsolati magatartásnak”, míg a második az általunk „partneri elvárásoknak” elnevezett faktor mentén jellemezhető.

14. táblázat Információtartalom megőrzése az észlelt szolgáltatásminőség dimenzió vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	8,550	71,249		8,550	71,249	71,249
2	1,448	12,066		1,448	12,066	83,315
3	,642	5,351	88,666			
4	,456	3,797	92,463			
5	,373	3,105	95,568			
6	,209	1,742	97,310			
7	,141	1,172	98,483			
8	,075	,629	99,111			
9	,070	,584	99,695			
10	,024	,201	99,896			
11	,006	,053	99,948			
12	,006	,052	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

15. táblázat Kommunalitások elemzése az észlelt minőség dimenzió kapcsán

Kommunalitások		
	Inicializált	Kommunalitás
A termék/szolgáltatáscsomag megfelelése	1,000	,764
A fizetési feltételek megfelelése	1,000	,758
Az elvart/vállalt szállítási határidő megfelelése	1,000	,865
Az elvart/vállalt szállítási határidő tényleges betartásának megfelelése	1,000	,825
A partner megkeresésre történő reagálásának megfelelése	1,000	,815
A termék/szolgáltatás minőségi stabilitásának megfelelése	1,000	,760
A termékhez kínált többlet szolgáltatások megfelelése	1,000	,778
A találkozások gyakoriságának megfelelése	1,000	,821
A reklamáció kezelésének megfelelése	1,000	,757
Kapcsolattartó rugalmasságának megfelelése	1,000	,935
Kapcsolattartó segítőkészségének megfelelése	1,000	,962
Kapcsolattartó megbízhatóságának megfelelése	1,000	,960
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		

Forrás: saját szerkesztés

A két faktorban a tényezők együttmozgása megfelelőnek tekinthető (16. táblázat). Az észlelt minőség skála nem egydimenziójú, az első faktor magyarázó ereje 71%, két faktor együttes magyarázó ereje 83%. Az első komponensnél figyelemre méltóak a kapcsolattartókra vonatkozó – magas súllyal megjelenő – tényezők, és a találkozások gyakoriságának magas értéke is elgondolkodtató.

16. táblázat Az észlelt szolgáltatásminőséget leíró faktorok és tényezők együttmozgása

Az kapcsolati magatartás tényezők együttmozgása		Az partneri elvárások leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens		Komponens
A termék/szolgáltatáscsomag megfelelése	0,761	Az elvárt/vállalt szállítási határidő megfelelése	0,906
A fizetési feltételek megfelelése	0,747	Az elvárt/vállalt szállítási határidő tényleges betartásának megfelelése	0,846
A partner megkeresésre történő reagálásának megfelelése	0,718	A termék/szolgáltatás minőségi stabilitásának megfelelése	0,840
A találkozások gyakoriságának megfelelése	0,839	A termékhez kínált többlet szolgáltatások megfelelése	0,637
A reklamáció kezelésének megfelelése	0,721		
Kapcsolattartó rugalmasságának megfelelése	0,937		
Kapcsolattartó segítőkészségének megfelelése	0,951		
Kapcsolattartó megbízhatóságának megfelelése	0,967		
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis			

Forrás: saját szerkesztés

A kapcsolati minőség bizalom dimenziójának vizsgálata – a korábbiakban összefoglaltaknak megfelelően – a segítőkészség, a titoktartás, az őszinteség és a szavahihetőség jellemzőkön keresztül történt meg. A korábban már skálateszteléseknek alávetett „bizalom” tényező nem véletlenül bizonyult egydimenziójúnak. A változók nagyon magas faktorsúlyokkal egy faktorba csoportosulnak, melynek magyarázó ereje is igen magas (a 17. táblázat szerint a faktor 87%-át őrzi meg az eredeti változók információtartalmának). A változók együttmozgása statisztikailag nagyon jónak mondható (18. táblázat).

17. táblázat Információmegőrzés a kapcsolati minőség bizalom dimenziójának vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	3,494	87,340		3,494	87,340	87,340
2	,262	6,551	93,892			
3	,160	3,989	97,881			
4	,085	2,119	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

18. táblázat A bizalmat leíró tényezők együttmozgása

A bizalmat leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens
	1
Segítőkészség	,945
Titoktartás	,937
Őszinteség	,930
Szavahihetőség	,927
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

A kapcsolati minőség elkötelezettség dimenziójának megítélése a partnerkapcsolat fenntartására való törekvés, a túlteljesítési hajlandóság, és a partnerszervezet munkatársaival történő közös munkára való törekvés alapján történt. A vizsgálat eredményeképpen itt is ugyanaz mondható el, mint a bizalmi dimenzióról.

19. táblázat Információmegőrzés a kapcsolati minőség elkötelezettség dimenziójának vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	2,274	75,801		2,274	75,801	75,801
2	,497	16,579	92,380			
3	,229	7,620	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

A változók statisztikailag egy faktor mentén leírhatóak, a magyarázó erő viszonylag magas (19. táblázat tanúbizonysága szerint a faktor az eredeti változók

információjának 75%-át őrzi meg), és az együttmozgás is magas értékeket mutat (20. táblázat). Bár ennek a tényezőnek a skálatesztelése korábban nem történt meg, úgy tűnik, hogy a változók jól leírják az elkötelezettség szerepét a kapcsolati minőség megítélésében.

20. táblázat Az elkötelezettséget leíró tényezők együttmozgása

Az elkötelezettséget leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens
	1
A partnerkapcsolat fenntartására való törekvés	,923
Túlteljesítési hajlandóság	,818
Törekvés a partnerszervezet munkatársaival való közös munkára	,868
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

A partneri kapcsolatokban különösen fontos az, hogy a kapcsolatokban a felek miként is kezelik egymást, hogyan viszonyulnak a másik fél megítéléséhez, működik-e az egymás elismerése, a másik fél egyenrangú partnerként történő kezelése. Az előzetesen felállított modellnek ez a jellemzője is egydimenziós, azaz a vizsgált változók jól leírják a méltányosság, egyenértékűség faktort (a 21. táblázatban jelzett 71%-os információmegőrzés mellett), azt azonban érdemes megjegyezni, hogy a harmadik változó együttmozgása a másik két tényezővel nem igazán elfogadható (22. táblázat), és maga a kérdés megfogalmazása valószínűleg ebben a dimenzióban nem volt szerencsés.

21. táblázat Információmegőrzés a kapcsolati minőség egyenértékűség, méltányosság dimenziójának vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	2,125	70,818		2,125	70,818	70,818
2	,711	23,702	94,520			
3	,164	5,480	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

22. táblázat Az egyenértékűséget, méltányosságot leíró tényezők együttmozgása

Az egyenértékűséget, méltányosságot leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens
	1
A partnerrel kölcsönös egyenrangú kezelés	,816
Azonos súly fenntartása a tárgyalási szituációkban	,951
Kölcsönösen pozitív viszonyulás	,745
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

Modellünkben a lojalitás, a partneri hűség az az utolsó dimenzió, amelynek jelentőségét kiemelkedőnek tarjuk a kapcsolati minőség megítélésben. Álláspontunk szerint valamennyi kapcsolati minőség dimenzió végső eredménye az lehet, ha a partner hűséges marad egy kapcsolatban. Ennek különös jelentősége lehet válságok idején, amikor a kapcsolatok sokkal sérülékenyebbek, törékenyebbek, amikor számos külső tényező arra készteti a vállalkozókat, hogy megváljanak korábbi kapcsolataiktól.

A főkomponensanalízis azt jelzi, hogy a lojalitás dimenzió két faktorra írható le, melyek együttes magyarázó ereje 73% (23. táblázat, 24. táblázat). A klasszikus lojalitás mérőskálákhoz hasonlóan alakultak a faktorok: a lojalitás1 faktorba kerültek a másoknak való ajánlás, a partner melletti kitartás változók, míg a lojalitás2 faktorban az érzékenység és a keresztvásárlások találhatók (25. táblázat).

23. táblázat Információmegőrzés a kapcsolati minőség lojalitás dimenziójának vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	3,399	56,651	56,651	3,399	56,651	56,651
2	,991	16,513	73,164	,991	16,513	73,164
3		,660	11,006	84,171		
4		,502	8,362	92,533		
5		,288	4,793	97,327		
6		,160	2,673	100,000		
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

24. táblázat Kommunalitások elemzése a lojalitás dimenzió kapcsán

Kommunalitások		
	Inicializált	Kommunalitás
A partner ajánlása mások számára	1,000	,683
Kitartás a partner mellett hasonló konkurens árfeltételek mellett	1,000	,772
Kitartás a partner mellett némileg kedvezőbb konkurens árfeltételek mellett	1,000	,848
Kitartás a partner mellett jelentősen kedvezőbb konkurens árfeltételek mellett	1,000	,719
Kitartás a partner mellett megjelenő hibák ellenére	1,000	,734
Együttműködés szélessége	1,000	,635
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		

Forrás: saját szerkesztés

25. táblázat Az elégedettséget leíró tényezők együttlmozgása

A lojalitás1 tényezők együttlmozgása		A lojalitás2 tényezők együttlmozgása	
	Komponens		Komponens
A partner ajánlása mások számára	,825	Kitartás a partner mellett némileg kedvezőbb konkurens árfeltételek mellett	,728
Kitartás a partner mellett hasonló konkurens árfeltételek mellett	,840	Kitartás a partner mellett jelentősen kedvezőbb konkurens árfeltételek mellett	,848
Kitartás a partner mellett megjelenő hibák ellenére	,789	Együttlmozködés szélessége	,717
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

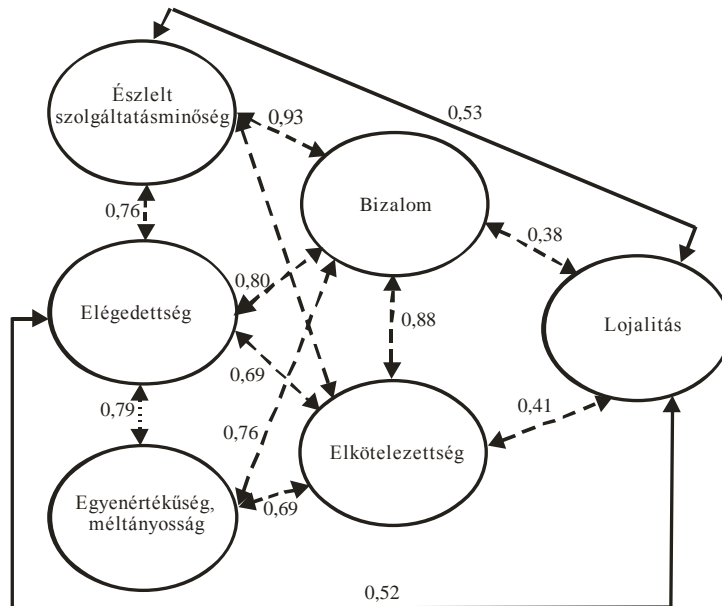
A kapcsolati minőség észlelésére vonatkozó adatok tesztelése során vizsgálatainkat az egyes faktorok közötti összefüggések tesztelésével zártuk.

A kapcsolati minőség leírására alkalmazott modellben az alábbi feltételezésekkel élünk:

- az észlelt szolgáltatásminőség és az elégedettség, valamint a bizalom és az elkötelezettség között kapcsolat van;
- az elégedettség a bizalom és az elkötelezettség dimenziókkal korrelál;
- az egyenértékűség és méltányosság kapcsolatot mutat a bizalommal és az elkötelezettséggel;
- a bizalom és az elkötelezettség egymással összefüggésben vannak;
- az előzőekben leírt dimenziók a lojalitást eredményezik.

Feltételezéseinket az eredmények csak részben igazolták. A lojalitás dimenzió és a modell változói közötti korrelációkat az alábbi ábra mutatja:

1. ábra A modell dimenzióinak korrelációs együtthatói



Eredményeinket e tekintetben a következőképpen lehet összegezni:

- az elégedettség dimenzió szignifikánsan szoros kapcsolatot jelez a bizalommal, az egyenértékűséggel és az észlelt szolgáltatásminőséggel
- az észlelt szolgáltatásminőség első faktora az elégedettséggel, a bizalommal, az elkötelezettséggel és az egyenértékűséggel korrelál, míg a második faktornál csak a méltányosság, egyenértékűség kapcsán találtunk szignifikáns korrelációs együtthatót
- a bizalmi dimenzió szignifikáns korrelációt jelez az elégedettség, a kapcsolati magatartás, az elkötelezettség és az egyenértékűség tényezőkkel
- az elkötelezettség korrelációs együtthatói magas szignifikanciaszinten korrelálnak az elégedettséggel, a kapcsolati minőséggel, a bizalommal és az egyenértékűséggel,
- és érdekes módon, a méltányosság, egyenértékűség minden változóval szoros kapcsolatot mutat

5. Összegzés

Tapasztalataink szerint az együttműködések hasznosságának megítélése, monitorozása napjainkban egyre inkább előtérbe kerülő kérdést jelent nem csupán egyes szállítói-vevői együttműködések, vagy kapcsolati portfólió kezelése során, hanem klaszter alapú fejlesztések megvalósítása során is. A vizsgálat során tapasztaltak megerősítették azon várakozásunkat, hogy a kapcsolati hasznosság észlelése – észlelt jellegéből következően – ágazat és területspecifikus jellemzőkkel bír, melyeket érdemes és szükséges adott környezetben vizsgálni. A vizsgálat eredményeképpen több, figyelemre méltó jelenséget érdemes kiemelni:

- Jelen vizsgálatunk egyik legérdekesebb – korábban még nem tapasztalt – felismerése a kapcsolati teljesítmény részét képező jelen-, és jövő orientált hálózati hasznok elkülöníthetően eltérő észlelése, melynek a klaszter alapú fejlesztések megvalósítása, menedzselése során különös jelentősége lehet az együttműködési konstrukciók felépítésében, a kölcsönös érdekeltségek azonosításában.
- Érdekes és kiemelendő tapasztalat továbbá, hogy a hálózati hatás egyértelmű befolyásoló hatása egyedül a jelen-orientált hálózati hatás esetében detektálható, és kizárólag kapcsolati teljesítmény folyamatok dimenziója esetében. E tapasztalat meglepő, hiszen korábbi – elsősorban innovatív vállalkozások körében végzett – kutatási tapasztalataink során a hálózati hatás befolyásolását mind a képességek, mind folyamatok dimenzióban azonosíthatóak voltak, de eredhet ismételten mindez területi, vagy szereplő-specifikus hatásokból is.
- További egyedi tapasztalat, hogy a kapcsolati minőség észlelt szolgáltatásminőség dimenziója a vizsgálati eredmények szerint két faktorral, a kapcsolati magatartás, és a partneri elvárások faktorral fejezhető ki. Míg ez előbbi az ár-érték aránnyal, a fizetési feltételekkel és a kapcsolattartó magatartásával összefüggésben lévő tényezőket fejezi ki, az utóbbi a szolgáltatást, a termék minőségét és a szállítási feltételeket jellemzi.
- A kapcsolati minőség faktorainak összefüggése tekintetében további egyedi eredmények mutatkoznak. Az elvégzett vizsgálatok e tekintetben részben visszaigazolták az előzetes várakozásokat, részben meglepő eredményekkel szolgáltak. A válaszadók megítélései alapján az előzetes modellben lefektetett várakozások szerinti összefüggés áll fennáll az észlelt szolgáltatásminőség, az elégedettség, az egyenértékűség/méltányosság, a bizalom, és az elkötelezettség között.

Meglepőnek tekinthető, hogy ugyanakkor a bizalom és az elkötelezettség faktorai semmilyen szignifikáns összefüggésben nem állnak a lojalitás faktoraival, azokat az észlelt szolgáltatásminőség és az elégedettség faktorok befolyásolják, bár az eredmények alapján csak gyengén. Más oldalról megint csak furcsaság az észlelt szolgáltatásminőség és az egyenértékűség/méltányosság között azonosított összefüggés, mely logikailag bár igazolható, előző kutatások által kevésbé bizonyított.

Jelen tanulmányban bemutatott eredmények, a vizsgálati minta alacsony méretéből következően kizárólag kísérletnek tekinthetők, ugyanakkor az eredmények elgondolkodtatóak impulzusként szolgálhatnak mind az együttműködések sikerességét monitorozó megoldások kiépítése, mind további kutatások megvalósítása során.

Felhasznált irodalom

- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1984): A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48, 4, pp. 62–74.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships. *Journal of Marketing*, 54, 1, pp. 44–53.
- Bodnár V. (2005): Teljesítménymenedzsment, vagy controlling? In Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. (szerk.): *Változás-és-Vezetés*. Aula Kiadó Kft. Budapest.
- Boyle, B. A. – Dwyer, R. F. (1995): Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels. *Journal of Business Research*, 32, 3, pp. 189–200.
- Costabile, M. (2000): A dynamic model of customer loyalty. IMP Conference, Bath, U.K.
- Cronin, J. J. – Taylor, S. T. (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, Jul, pp.55–68.
- Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer and Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51, 2, April, pp. 1–27.
- Evans, R. K. – Crosby, A. L. (1988): A Theoretical Model of Interpersonal Relational Quality in Enduring Service Sales Relationships. AMA, New York. In Kandampully, J. (1998): Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services. *Total Quality Management*, 9, 6, pp. 431–443.
- Fynes, B. – deBúrca, S. – Marshall, D. (2004): Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10, 4/5, pp. 179–190.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58, Ápr, pp.1–19.

- Gruen, T. W. (1995): The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Marketing. *International Business Review*, 4, 4, pp. 447–469.
- Heide, J. B. – John, G. (1988): The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, 52, 1, pp. 20–35.
- Hetesi E. – Vilmányi M. (2009): Modellezhető-e az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése? Szakirodalmi összefoglalás és modellfejlesztés. *Vezetéstudomány*, 40, 1, pp. 34–44.
- Huppertz, J. W. – Arenson, S. J. – Sidney J. – Evans, R. H. (1978): An Applications of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations. *Journal of Marketing Research*, 15, May, pp.250–260.
- Johnston, D. A. – McCutcheon, D. M. – Stuart, I. F. – Kerwood, H. (2004): Effects of supplier trust on performance of collaborative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22, 1, pp. 23–38.
- Joseph, W. B. – Gardner, J. T. – Thach, S. – Vernon, F. (1995): How Industrial Distributors View Distributor-Supplier Partnership Arrangements. *Industrial Marketing Management*, 24, 1, pp. 27–36.
- Kalwani, M. U. – Narayandas, N. (1995): Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, 59, 1, pp. 1–16.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 1, pp. 71–79.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000): *A stratégia-központú szervezet, Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?* PANEM – IFUA Horváth & Partner, Budapest.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2005): *Stratégiai térképek Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé?* Panem Könyvkiadó, Budapest.
- Kumar, N. – Stern, L. W. – Achrol, R. S. (1992): Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier. *Journal of Marketing Research*, 39, May, pp. 238–253.
- Leuthesser, L. – Kohli, A. K. (1995): Relational Behavior in Business Markets. Implications for Relationship Management, *Journal of Business Research*. 34, 3, pp. 221–233.
- March, J. G. – Sutton, I. (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, 8, 6, pp. 698–709.
- McIntyre, F. S. – Thomas, Jr. J. L. – Tullis, K. J. – Young, J. A. (2004): Assessing Effective Exchange Relationships: An Exploratory Examination. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter, 12, 1, pp. 36–47.
- Medlin, Ch. J. – Aurifeille, J-M. – Quester, P. G. (2005): A collaborative interest model of relational coordination and empirical results. *Journal of Business Research*, 58, 2, pp. 214–222.
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpande, R. (1992): Relationships between Providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*, 29, August, pp. 314–328.
- Moorman, Ch – Rust, R. T. (1999): The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63. Special Issue, pp. 180–197.

- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, Jul, pp. 20–38.
- Möller, K. – Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potencial. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*. 32, 2, pp. 109–118.
- Neely, A. – Chris A. – Mike K. (2004): Teljesítményprizma. ALINEA Kiadó, Budapest. Eredeti kiadás: The Performance Prism – The Scorecard for Measuring Business Success Pearson Education.
- Nilsson, F. – Kald, M. (2002): Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case. *European Management Journal*, 20, 3, pp. 235–245.
- O'Toole, T. – Donaldson, B. (2002): Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, pp. 197–208.
- Rauyruen, P. – Miller, K. – Barrett, N. (2005): *Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty*. 21st Annual IMP Conference, IMP Group, Rotterdam, Netherlands, pp. 1–15.
- Singh, J. – Sirdeshmukh, D. (2000): Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, pp. 150–167.
- Stank, T. P. – Goldsby, T. J. – Vickery, S. K. (1999): Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry. *Journal of Operations Management*, 17, 4, pp. 429–447.
- Storbacka, K. (1997): Segmentation Based on Costumer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Costumer Bases. *Journal of Marketing Management*, 13, 5, pp. 479–492.
- Swan, J. A. – Mercer, A. A. (1981): Consumer Satisfaction as a Function of Equity and, Disconfirmation. In Day, R. L. – Hunt, H. K. (eds.): *Refining Concepts and Measures of Customer Satisfaction and Complaining Behavior*. pp. 7–12. Bloomington (IN), Indiana University.
- Vilmányi M. – Hetesi E. – Veres Z. (2006): The Possibilities of Measurement of Relationship Success. In *Innováció, társadalmi felelősség, fenntartható fejlődés – marketing megközelítésben*. MOK Konferencia, Budapest.
- Vilmányi M. – Hetesi E. (2005): A Complex Modell of Relationship Performance. In Farkas F. (ed): *Current Issues in Change Management: Challenges and Organisational Responses*. University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Pécs, 245–254.o.
- Vollmer, I. – Johnson, M. – Herrmann, A. – Huber, F. (2000): *The Loyalty of Dissatisfied Customers: Determinants and Impications*. XXV Annual Coloquium on Research in Economic Psychology and SABE 2000 Conference, Baden, Vienna/Austria.
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2001): Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30, 4, pp. 365–377.
- Young, J. A. – Gilbert, F. W. – McIntyre, F. S. (1996): An Investigation of Relationalism across a Range of Marketing Relationships and Alliances. *Journal of Business Research*, 35, 2, pp. 139–151.

**Szervezet-fejlesztés, tudás,
tanulás a XXI. század
szervezeteiben**

A mentori gyakorlat elmélete

Bencsik Andrea – Juhász Tímea

Az utóbbi 30 esztendőben a mentorálás, és annak folyamata széles kutatási területet kínált a menedzsment tudomány iránt érdeklődők számára. Habár hazánkban még nem annyira elterjedt gyakorlatnak számít sem a verseny, sem pedig a közszféra területén, hogy kidolgozott mentori programmal működjenek a szervezetek, ám a szakirodalom azt mutatja, hogy a világ számos országában széleskörű megoldásokat találhatunk.

Tanulmányunkban röviden áttekintjük a mentorálás elméletét, alapvetően az angolszász szakirodalom alapján, majd bemutatjuk, hogy elsősorban a felsőoktatásban, milyen mentori gyakorlatok léteznek a nagyvilágban és hazánkban

Kulcsszavak: mentor, mentorált, mentorálás, metorálási típusok

1. Bevezetés

A mentorálás gyakorlata hosszú múltra tekint vissza. Az első írásos emlékek a mentorokról és mentoráltakról már több ezer évesek. Maga a szó Homérosz Odüsszeájából eredeztethető, amikor is Odüsszeusz a trójai háborúba indulva, gyermekét Telemakhoszt barátjának, Mentornak a pártfogására bízta.

Moberg és Velasquez 2004-es tanulmányában szintén Homérosz történetére utal, mint a mentorálás elméleti felfogásnak egyik kiindulópontjára. Szerintük a történet a mentor három fő szerepét jeleníti meg. Egyrészt a mentor egy oktató, tanító, aki a legfontosabb ismereteket adja át, így az antik Görögországban a retorikát, a logikát, a történelmet, a matematikát. Másodsorban a mentor a mentoráltakat bölcsesetre tanítja. Harmadrészt a mentorálás folyamata számos gondoskodást kifejező elemet hordoz, így a szerzőpáros hivatkozik rá, hogy Odüsszeusz elvárta Mentortól, hogy a fiával szülő-gyermek viszonyban legyen. A szerzőpáros úgy véli, hogy az ókoriak szerint a mentorok a mentoráltjaiknak tudást, bölcsesetet adtak és a személyiség fejlődésüket támogatták.

Az idők folyamán számos híres mentor és mentoráltjáról tudunk a történelem, a tudomány és a művészetek területén: így például Szokratész és Platón, Nagy Sándor és Arisztotelész, Leonardo és Verocchio, Haydn és Beethoven, Freud és Jung, csak néhány a legismertebbek közül.

Tanulmányunkban azonban nem a múlttal, hanem a jelennel foglalkozunk, és írásunkban a mentorálás folyamatának mai gyakorlatát, felfogásait, a modern mentor és mentorált szerepeket ismertetjük. Az elméleti áttekintésen túl gyakorlati példaként bemutatjuk a felsőoktatásban előforduló gyakorlatot.

2. A mentorálás elméleti megközelítése

Mint előzőleg említettük a mentorálás az elmúlt 30 évben került a menedzsment vizsgálatok fókuszába. Ez idő alatt számos definíció született a tekintetben, hogy mit is jelent a mentorálás és annak folyamata.

Kram 1985-ös, klasszikusnak tekinthető munkájában a mentorlását olyan tevékenységek készletének tekintette, amelybe beletartozik a tanítás, a pártfogás, a támogatás, és amelyeket egy magas szintű vezető nyújt a mentoráltjai számára. Kram úgy vélte, hogy a mentor alapvetően kétfajta segítséget tud mentoráltjának adni. Az egyik a karrierjében, a másik a pszichoszociális fejlődésében. A karrier típusú pártfogásba a coachingtól kezdve, a személyiség kibontakoztatásán át, egészen a megvédésig sok minden beletartozik. A pszichoszociális támogatás során a mentor, mint egy barát, egy szerepminta léphet fel és jelenik meg a mentorált segítségével.

Russel és Adams (1997) a mentorálást úgy definiálta, mint egy, az erős személyek között lezajló cserét, amely folyamat egy szenior, tapasztalt kolléga és egy junior munkatárs között megy végbe. A tevékenység során a mentor támogatást nyújt, vezeti a mentorált karrier terveit és a személyiség fejlődését.

Ehigie et al. (2011) szerint a mentorálás egy informális kapcsolat, amely elsődleges kimenete a mentorált fejlődése. Ám a mentorálás alapvető célja a nevelés. A szerzőhármas ugyanakkor kiemeli, hogy ez a folyamat a szervezet számos jellemzőjére hat, így többek között például a vezetésre, a szervezeti kultúrára, a munka teljesítményre.

Bell (2002) szerint a mentor egy tanító, egy vezető, akinek segítségével a mentorált képességeit és tudását minél szélesebben kiterjesztheti és fejlesztheti.

Arogundade 2011 in Mcshane és Van Glinow 2000 hivatkozik rá úgy tekint a mentorálásra, mint egy tanulási folyamatra, amely során a szervezeti élet szokásait tanulja meg a mentorált a mentorjától. A mentor egy, a szervezetben dolgozó befolyásos és tapasztalt ember, aki személyes tanácsokkal látja el a mentoráltat a karrierjében, olyan munkákat biztosít számára, amelyek a mentorált fejlődését elősegítik, illetve lehetőséget teremt arra, hogy minél több, a szervezetben tapasztalt szakembert megismerjen a mentorált.

Magának a mentorálás folyamatának Kram 1985 in Arogundade 2011 hivatkozik rá 4 szakaszát azonosította. Az első fázis a bevezetés, amely 12 hónapig is eltart. Ez az időszak az egymás megismerésének ideje, amely egyrészt jelenti a pártfogolt részéről, hogy azonosítsa azokat a szenior menedzseri kompetenciákat, amik számára támogatást adhatnak, illetve iránymutatók lehetnek. Másrészt, a mentor is feltérképezi a mentorált képességet és megvizsgálja a tanítási lehetőségeket és területeket. A második fázis a gyakorlás szakasza, ami 2-től akár 5 évig is elhúzódhat. Ez időszak alatt a mentor támogatja, segíti, kihívásokkal teli feladatokkal látja el mentoráltját, aki így új értékekkel, benyomásokkal, munkatílussal ismerkedik meg és gazdagodik. A 3. szakaszban, amely a szeparáció elnevezést kapta, a mentorált megtapasztalja az önállóságot és a függetlenséget, ez egyfajta leválás a mentortól, amely gyakran a mentorált részére szorongással jár. Végezetül pedig az újraértelmezés fázisában a mentorálás átalakul egyfajta barátsággá, amelyben a szenior menedzser továbbra is támogatja a „tanítványát” és büszke mentoráltjára, aki hálás a közös munkáért a mentornak, de ugyanakkor nem válhat a mentornak akár az asszisztensévé, akár az alárendeltjévé.

Ha szervezeti keretek között vizsgáljuk a mentorálás folyamatát a szakirodalom a klasszikus mentorálás több formáját különíti el, így a formálist és az informálist:

A formális mentorálás során a szervezetek által támogatott és irányított programról beszélhetünk, amelyben egy szenior vezető, és egy kevésbé tapasztalt szervezeti munkatárs működik együtt, a mentorált fejlődése céljából.

Az informális mentorálás nem a szervezetek által szervezett, hanem egy spontán, önkéntes formája a mentorálásnak, amely során például egy tapasztalt vezető „magához vesz” egy mentoráltat, akit nemcsak tanít, de karrier tanácsokat is ad neki, avagy személyesen segíti a szervezeten belüli boldogulását. (Haynes–Ghosh 2008, Arogundade 2011).

Azonban napjainkban az elmúlt 10 évben megjelent a mentorálásnak több új formája is. Az egyik ilyen, amikor nem az idős, tapasztalt menedzserek okítanak, hanem pont ellenkezőleg, a fiatal alkalmazottak lépnek fel mentorként, hogy az idősebb kollegákkal megértessék például az új technológiákat (Harvey et al. 2009). Az úgynevezett fordított, vagy ellentétes mentorálást alapvetően a globalizáció, a rohamos technológiai fejlődés, a piaci igényekre történő gyors válaszok és döntések meghozatalának szükségessége hívta életre. Harvey et al. (2009) utalnak rá, hogy a főiskoláról, az egyetemről kikerülő diákok, magas szinten ismerik és tudják használni például az internetet, a számítógépet, és az egyéb web alapú technológiákat, és nagyon lelkesek a tekintetben, hogy ezt a szakértelmet másokkal is megosszák. A szerzőnégyes azonban felteszi a kérdést, hogy miképpen lehet ösztönözni a szenior menedzsereket arra, hogy elfogadják a mentorálást egy fiatalabb, esetleg új kollegától, és úgy is tekintsenek rá, mint egy mentorra.

Egy másik, szintén új típusú megközelítése a mentorálási gyakorlatnak a szakirodalomban a reciprok mentorálás nevet kapta. Ez a felfogás abból indul ki, hogy a mentorálásnak kölcsönös pozitív hatása van mind a mentorra, mind a mentoráltra, és az ismeretszerzést és információ-áramlást tekintve felfogatható egy kölcsönös tanulásnak. Harvey et al. (2009) ugyanakkor felhívják a figyelmet arra, hogy az így létrejövő hálózatok, alapvető struktúrákat képeznek az információcseréhez és a mentorálás fókuszja a karrier tanácsokból a szervezethez kötődő stratégiai információkká alakulnak. Ők a mentorhálózatokat a reciprok mentorálás alapjainak tekintették, amely egy kétirányú tudáslétrehozásként és csereként volt számukra értelmezhető a szervezeten belül.

A mentorálás típusainak jellemzőit a szerzőnégyes munkája alapján az 1. táblázat foglalja össze:

1. táblázat: A három mentoring típus összehasonlítása

Jellemzők	Tradicionális mentorálás	Fordított mentorálás	Reciprok mentorálás
Definíció	Kapcsolat egy a szervezeti senior és egy junior dolgozó között, hogy segítse a junior munkatárs szervezeti fejlődését.	Egy junior szervezeti tagtól tanul egy senior szervezeti tag.	Kapcsolati hálózatok, a kettős információcsere céljából.
Hangsúly	Az új kolléga karrier előrehaladása. Az új munkatárs szervezeti szocializációja. Bevezetés a szakmai körökbe.	Technikai tudás és jelenlegi trendek megismertetése a senior vezetőkkel.	Információcsere a kapcsolatban résztvevők között.
Mentor szerepe	Például: coaching, barát, tanácsadó, szerepmodellező, támogató stb.	Web oldalak fejlesztése. Internet támogatása. A legújabb elemzési eszközök biztosítása.	Folyamatos információcsere. Pszichológiai támogatás nyújtása. Szervezeti tanulás elősegítése.
Mi érhető el vele?	Karrier-tanácsadás és a meglévő szervezeti tudás elsajátítása. Előremenetel támogatása. Szakmai körökbe történő beajánlás. Szervezeten belüli karrier. Hálózatokhoz történő csatlakozás.	Technikai tudás elsajátítása. Kultúrák közötti globális kilátások.	Szervezetek közötti és szervezeten belüli tudás megszerzése.

Forrás: Harvey et al. (2009, 1348. o.)

Függetlenül attól, hogy a mentorálás milyen típusáról beszélünk, e folyamatnak számtalan funkciója létezik. Fajana és Gbajumo-Sheriff 2011-es

munkájukban a mentorálás néhány ilyen jellemzőjét gyűjtötték össze. Két alapfunkciót különböztettek meg: az egyik a karrier funkció, míg a másik a pszichoszociális funkció volt. A karrier funkción belül további 5 jellemző csoportot tudtak elkülöníteni, amelyek a következők voltak: támogatás, láthatóvá tétel, coaching, pártfogás és feladatkihívás. A pszichoszociális felosztáson belül további 5 funkciót említenek a szerzők, amelyek a modellezés, az elfogadás, a megerősítés, a tanácsadás, és a barátság volt.

Fajana és Gbajumo-Sheriff (2011) emellett kiemeli, hogy a szervezeti környezet nagy hatással van a mentorálás sikerességére. Így a szervezet mérete (azaz, hogy kicsi vagy nagy szervezetről beszélünk) vagy, hogy például profit, vagy nonprofit szervezeten belül valósul meg a mentorálás folyamata. Ezek a jellemzők ugyanis közvetlenül befolyásolják a kultúrát, a szakértelem fejlesztését, a szervezeti mintákat (mint például konfliktuskezelést), avagy a nemek kérdését.

A mentori munkára a szervezeti környezeten túl befolyással van mind a mentor, mind pedig a mentorált személyes jellemzői is, amelyek determinálják például az egyén környezeti reakcióit, a tudati felfogását, a mások érzékelését, a társas kommunikációit.

Látható volt, hogy a mentorálás folyamata hosszú, amely során mindkét szereplőnek aktív közreműködőnek kell lennie azért, hogy sikeres együttműködésről beszélhessünk. De hogy milyen adottságok is segíthetik azt, hogy egy mentorálás hatékony és működőképes legyen?

Catling és Davies (2008) cikkükben 10 pontban gyűjtötték össze azokat a tulajdonságokat, amelyek ezt előmozdíthatják. Az általuk ismertetett jellemzők a következők voltak: Az alázatosság, amely során tudni kell bátorítani, elfogadni és felhasználni a kritikákat. A nyitott szelleműség, azaz nincsenek előre meglévő ideák a mentorálást illetően. A hajlandóság, azaz hogy csendben figyeljünk, és teljesen befogadjuk, amit a tanácsadó mond. A kíváncsiság, amely azért kell, hogy mindig érdeklődjünk mikor, hogyan, miért és hol történnek a dolgok. A párhuzamos gondolkodás, azaz ha hallunk valamit gondoljuk végig, hol tudjuk még használni. A nyugalom, miután a jó mentorálási kapcsolat kiépüléséhez idő kell. A szívósság, ami azt a törekvést jelenti, hogy kapcsolatban legyen a mentor és mentorált. Az integritás, amely az egyik kritikus pontja a mentor és mentorált közötti kapcsolatnak, azaz a tisztesség, és a másik jogainak elfogadása a kezdetektől. A becsületesség, vagyis mindig a teljes igazságot a mentor elé kell tární. És végezetül az idő, amely a cikk szerzői szerint azért is nagyon fontos, mert a mentorokkal töltött idő befektetésnek számít nemcsak a mentoráltaknak, de a szervezetek számára is.

Ez a befektetés persze kérdés, hogy milyen hozadékokkal is jár. Számos kutatás foglalkozott azzal, hogy milyen pozitív kimenetele lehet a mentorálás folyamatának. Payne és Huffman (2005) számos előnyét gyűjtötték össze a

mentorálásnak hivatkozva az e témában tett empirikus kutatások eredményeire. A szerzőpáros szerint legalább három magyarázat is született a vizsgálatok alapján, hogy az érzelmi elköteleződés és a mentorálás között kapcsolat létezik. Így a mentorálás ösztönzi a szervezeti értékek befogadását. Másodsorban a mentorált alkalmas lesz arra, hogy jobban kezelje és megbirkózzon a karrierrel járó stresszel, amely elősegíti, hogy pozitívabb hozzáállású legyen, így például elkötelezettebb a munkakörnyezetével szemben. Harmadrészt a mentorok egy szerepmodellt adnak, amelyek egyfajta tiszteletet eredményeznek a mentor és mentorált között, ez pedig átfordítható egy pozitív munkáhozállásba.

A mentorálás során egy tapasztalt munkatárs támogatja mentoráltját, és átadja neki a szervezetben működő vezetési stílust, értékeket, kultúrát. Ez a folyamat tehát biztosítja azt, hogy olyan értékek kerüljenek átadásra, amely a szervezet jövőbeni céljainak és stratégiának megfelelnek, és olyan munkatársak kerüljenek kinevelésre, amelyek már a munkájuk kezdetétől fogva ezeket az értékeket elsajátítják. Miután a szervezetek célja többek között biztosítani azokat a kvalifikált személyeket, amelyek megfelelnek a jövőbeni követelményeknek, ezért a mentorálás elősegítheti a szervezet elvárásainak megfelelő jövőbeli vezetők kinevelését is.

Harvey et al. (2009) utalnak rá, hogy a mentorálásnak számos pozitív karrier következménye is lehet a mentorált számára. Így többek között megemlítik az előrelépést, a nagyobb karrier-megelégedettséget, a magasabb jövedelmet, és a nagyobb mobilitási lehetőséget.

Gong és Shih-Ying 2001-es cikkükben részletesen kifejtik, hogy számos korábbi kutatás alátámasztotta a pozitív korrelációt a mentori támogatás, valamint a munkavállalói költségek, a munka és a karrier elégedettség, a munkahely változtatási hajlandóság, illetve a munkahelyi viselkedés között. Saját vizsgálataik, amelyeket Kínában végeztek, kínai vállalatoknál azt igazolták, hogy az egyéni tanulás pozitívan és szignifikánsan köthető a mentoráláshoz, miközben ilyen szignifikáns kapcsolat nem volt kimutatható a munkához köthető tanulás és a mentorálási folyamat között.

A globális vállalatokat vizsgálva a mentorálás egy befektetési lehetőségnek is tekinthető a szervezeti szocializáció, a szervezeti elköteleződés, a munkaelégedettség növelését tekintve. Payne és Huffman 2005-ben az amerikai hadseregben végeztek a mentorálással kapcsolatos kutatást többek között a szervezeti elkötelezettséget vizsgálva. Kutatásaikból kirajzolódik, hogy például az érzelmi elköteleződés magasabb szintű volt azoknál, akik mentori programban vettek részt, mint azoknál, akik nem. A szerzőpáros a kutatásuk során azt is feltételezte, hogy magasabb szintű elköteleződést indukál az, ha valaki a karrierjéhez köthető mentorálást kap, szemben azokkal, akik pszichoszociális támogatású

gondoskodásban részesülnek a mentori folyamat során, ám ez a feltételezésük a vizsgálatukban nem volt igazolható.

Végezetül érdemes megnézni, hogy milyen okok miatt nem tud jól működni a mentorálás. Ezzel kapcsolatos vizsgálatok viszonylag kisebb számban születtek, ellenben a pozitív működést feltáró kutatásokkal. Scandura (1998) cikkében összegyűjtött olyan vizsgálatokat, amelyek azokat a hibákat tárták fel, amelyek a mentorálási folyamat során léphetnek fel. A szerző megemlíti Burke és McKeen (1989) gondolatát, amely szerint tipikus probléma lehet a formális mentorálás során, hogy egy idealizált képe van a mentorálásnak, a főnök, a mentorált és a mentor lehetséges hármásának. Holott nem biztos, hogy a mentor és mentoráltja éppen jó párosítás. És ahogy Scandura (1998) munkájában utal rá, ez a kapcsolat akár haragot, gyanakvást, elégedetlenséget, sértődést is szülhet. Scandura továbbá kiemeli Duck 1994-ben született tipológiáját, amelyből 4 típusát lehet levezetni a diszfunkcionális mentorálásnak. Az egyik ilyen a negatív kapcsolat, amelyben a mentor egocentrikus és kizsákmányoló, és a mentor viselkedésével determinált erőkülönbség van a mentor és mentorált között. Ez a viszony a mentorált számára negatívvá válhat, és akár a mentor és mentoráltja ellenségek is lehetnek.

A másik ilyen típus a szabotázs. Itt Scandura felhívja a figyelmet, hogy ez akkor történhet meg például, amikor a mentorált elvárja a mentorjától, hogy segítsen neki karrierjében, de ő úgy véli, hogy ez nem szükséges, és később a döntése káros lehet a mentorált előbbre jutásában. Ez a lépés bosszúállást idézhet elő a mentoráltban, avagy mentorban, amely megmérgezheti a kapcsolatot. Ugyanakkor Scandura (1998) idézve Braggot (1989) kiemeli, hogy óvatosnak kell lenni, hogy a mentorral történő függelmi viszony ne fejlődjön azzá, hogy később a mentorált a mentor asszisztense legyen, mert ilyenkor, ha a mentorált feljebb akar jutni a szervezetben belül, a mentora megakadályozhatja azt.

A következő ilyen típus a nehézség. Ez a kapcsolat konfliktussal terhelt, véleményeltérések vannak és az egyik személy a másikat békjába köti. Azaz, ilyenkor bizonyos szituációkra vonatkoztatva a mentor ultimátumot ad a mentorálnak, avagy megköveteli tőle a választást bizonyos dolgok között (így a munka, avagy a család).

A kifosztás-zsákmányolás esetén a jó kapcsolatot megmérgezheti például az árulás. Ez az eset akkor léphet fel, amikor a mentorált úgy érzi, hogy mentora ellopta az ötleteit és bemutatja a felső vezetésnek. Ilyenkor a mentorok úgy hiszik, hogy a mentoráltak ezt elfogadják, holott a mentoráltak becsapva érzik magukat, és ennek sok következménye lehet, akár a szervezet elhagyása is.

Scandura kiegészítve a 4-es tipológiát még további típusát rajzolja meg a diszfunkcionális mentorálásnak. Az egyik az engedelmesség elnevezést kapta, amely

az egyensúlytalan mentor-mentorált erőviszonyra épül, és amelynek lényege, hogy a mentorált teljes engedelmisséget fogad mentorjának.

A becsapás, félrevezetés során mind a mentor, mind a mentoráltja manipulálhatja az információ cserét így biztosítva a másik felé a szolgálatkészségét, azaz a kommunikáció gyakran valótlan.

És végezetül a zaklatás, amely kifejeződhet szexuális, nemi, fajbeli diszkriminációban és zaklatásban, amely talán a legszélsőségesebb formája a diszfunkcionális mentorlásának.

A szakirodalomban olvasható elméleti tanulmányok nagy többsége nem a felsőoktatás vagy közoktatás területén számol be eredményekről, hanem a vállalati gyakorlatban megvalósult, elsősorban pozitív példákról. Ez adta a motivációt, hogy megnézzük, vajon mi a helyzet az oktatási intézmények, elsősorban a felsőoktatás területén, ahol kifejezetten hangsúlyos jelentősége lenne a fiatal tehetséges utánpótlás támogatásának.

3. Példa a mentorálás gyakorlatára

Látható volt, hogy a mentorálás gyakorlata szinte egyidős az emberiség történetével, igaz a tevékenység megközelítése, jellege, tartalma napjainkig sokat változott.

Mlinarics és Juhász (2008) egy, a mentorálással kapcsolatos összefoglaló tanulmányukban utalnak rá, hogy szinte nincs olyan tevékenység és terület, amelyben nem jelenhetne meg a mentorálás, így a tanulmányukban, az üzleti életben, a foglalkoztatás elősegítésében, és az oktatásban megjelenő gyakorlatot mutatják be nemzetközi szinten. Ez utóbbi esetében az európai példák azt igazolják, hogy ezek a programok az alap és középiskolai szinten is segítik a diákok képzését és beilleszkedését az oktatási struktúrába. A mentorálás gyakorlata ugyanakkor a felsőoktatási intézményekben is tetten érhető, amelyről röviden bemutatunk néhány hazai és nemzetközi példát. A minták alapjául egy, az interneten megvalósuló témahozzászólások szolgálnak. A Teaching Professor Group egyik tagja kutatási célból idén nyáron a LinkedIn webes felületen a mentorálással kapcsolatosan egy topikot indított, amely során a hozzászólók a saját egyetemükön mutatták be az ottani mentori gyakorlatot. A világ minden részéről érkezett mintegy 80 hozzászóló röviden elemezte, felvázolta a saját intézményében működő vagy nem működő lehetőséget és annak okait. A válaszadók mind a diákok mentorálásáról, mind pedig, saját kollegáikkal történő mentori kapcsolatokról írtak.

A kutatás módszertana kvalitatív kutatás, amelynek keretében a beírt kommenteket tartalom elemzéssel dolgoztuk fel.

A vizsgálat során a beküldött válaszokat elemezve az értékelésnél alapvetően azt vettük figyelembe, hogy milyen hasonlóságokat és különbségeket lehet felfedezni az egyes intézmények gyakorlatában. A beküldött hozzászólások alapján a következő meglátásaink voltak. A vizsgálatban résztvevő intézményeknél alapvetően a klasszikus értelemben vett mentorálásról írtak a hozzászólók. E tekintetben tehát az egyetemeken és főiskolákon, már ahol található volt ilyen gyakorlat, alapvetően a formális és informális mentorálásról beszélhetünk. A formális mentorálás keretei között az adott iskola szervezetileg szabályozott mentori protokollt dolgozott ki, amelynek célja volt többek között az intézményi működéssel, kultúrával, az ott megjelenő technológiákkal, az oktatási módszerrel megismertetni és bevezetni az újonnan érkezőket. A későbbiekben a mentor folyamatosan segíti a mentorált intézményi munkáját. A mentorálási időszak változó lehet. Volt, ahol csak néhány hónap, esetleg nap vagy hét, de volt olyan intézmény is, ahol több évig (2–3 év) is végigkíséri a mentor a mentoráltat a munkája és a tanulmányai során. A mentoráltak részére egyes intézmények írásban is rögzítették a tudnivalókat, egy kézikönyv formájában, ami tartalmazta többek között a fokozat megszerzéshez szükséges követelményeket, az alapvető etikai kódexet a diákokra és a tanárookra vonatkozóan.

A válaszadóknál a mentor mindig tapasztalt és kvalifikált személy volt, aki vagy kolléga, tanszékvezető, vagy egy, már felsőbb éves diák. Előfordult olyan felsőoktatási intézmény, ahol számos kritériumot írtak elő a mentorral szemben így például: az „etikusan viselkedést, a tökéletes kommunikációs készséget, a jó szervezőkészséget, a 3 éves intézményi tagságot, a vezetési készséget.”

Számos intézmény nem rendelkezett formális programmal, ezeken a helyeken ad hoc jött létre a mentor és mentorált között kapcsolat, ahol a mentor hosszabb- vagy rövidebb ideig tanácsokkal látta el mentoráltját az iskolai élettel, és a munkájával kapcsolatos kérdésekben. Ez a mentori kapcsolat a tanszéken együtt dolgozók, avagy tanár-diák között, esetleg diák és diák között alakult ki. A mentorálási program hiánya gyakran azzal volt magyarázható, hogy azok a diákok, akik ezekben a folyamatokban részt vehettek volna, nem igényelték ezt a lehetőséget.

Összegezve azt láthattuk, hogy a felsőoktatásban megvalósuló gyakorlat az üzleti életben is működő tradicionális mentorálási vonalat követi, ad hoc és formális keretek között megvalósulva, ám ugyanakkor ebben a tudásátadási folyamatban érzékelhető elsősorban a reciprok mentorálás jegyei is, azaz egy kétoldalú információ és tudásáramlásról beszélhetünk, amely mindkét fél számára pozitív hozzáadékkal bírhat.

A hozzászólások között nem volt magyar példát bemutató, így megnéztük, hogy a magyar felsőoktatási intézményekben fellelhető-e, és ha igen, milyen a mentorálási gyakorlat. Az egyik ilyen helyszín a tehetséggondozás, amely során a

tehetséges hallgatók felsőoktatási tanulmányainak, tudományos diákköri munkájának fejlesztése, a tudományos munka megszerettetése tekinthetőek a mentori munka alapjainak. Cserné (2013) egyik tanulmányában konkrét példán mutatja be, hogy a tehetséggondozás eredményességének megalapozásához miként használható fel a probléma alapú tanulás, amelyben a tanárok mentorként szerepelnek. Ebben a folyamatban a hallgatók „extracurriculáris tanulásra és a saját kutatómunkára” történő motiváció támogatása a cél (Cserné 2013, 40. o.) a mentor típusú tanár közreműködésével.

A mentorprogram sajátos formája a hátrányos helyzetű, avagy halmozottan hátrányos helyzetű új diák tanulmányait segítő programok is. Ilyen országos lefedettségű projekt a HÖÖK Mentorprogram, amely ezen diákok felsőfokú tanulmányait segítő esélyegyenlőségi program része. E programot az Emberi Erőforrások Minisztériuma támogatja, amelynek gyakorlati végrehajtását a HÖÖK (Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciája) valósítja meg. A mentorprogram hat felsőoktatási régióban található meg, amelyek középpontjában egy-két nagyobb hallgatói létszámmal rendelkező egyetemi város áll. Ezek a régiók: a Debreceni régió, az Észak-magyarországi régió, a Budapesti régió, a Szegedi régió, a Pécsi régió és az Északnyugat-magyarországi régió.

A program lényege, hogy az első éves hátrányos helyzetű, avagy halmozottan hátrányos helyzetű új diáknak a felsőoktatási intézmény világába történő beilleszkedést egy ugyanazon intézményben, azonos területet hallgató tanuló segíti. Ez a támogatás többek között azt jelenti, hogy a mentor mentoráltját egy éven, azaz két szemeszteren keresztül hasznos tanácsokkal tudja ellátni mind a tanulmányait, mind pedig az egyetemi életben történő boldogulást érintő egyéb ügyekben, így például információkkal tud szolgálni az aktuális pályázatokról vagy az ösztöndíj lehetőségekről.

A mentor alapvető feladata, hogy ezen egy év során úgy segítse mentoráltját, hogy az a későbbiekben egyedül is megbirkózzon az egyetemi élettel. Mint ahogy a HÖÖK mentor programjában olvasható: „Fontos alapelv, hogy a mentor feladatköre nem terjed túl a tájékoztatáson és a felsőoktatáshoz kötődő problémák megoldásán. A segítő kapcsolat lényege, hogy a mentorálté a döntés felelőssége, azonban a mentor a teljes körű tájékoztatás révén biztosítja a lehetőséget a mentorált számára a megfelelő döntések meghozatalához” (www.hook/mentor).

A program célja azonban túlmutat az egyetemi közösségbe, munkába történő beilleszkedésen, hiszen a mentori program révén a résztvevők munkaerő-piaci esélyeinek növelése is erősödhet a szakmai ismereteken túl. A mentorokkal szemben alapkövetelmény, hogy azonos intézményben, és azonos szakon tanuljanak mint a mentoráltak, illetve egy felvételi meghallgatáson kell részt venniük a megfelelés

megvizsgálása céljából. A mentor és mentorált között zajló mentori munkát írásban dokumentálják a mentorok.

A mentori programban a statisztikák szerint az elmúlt években a mentoráltak száma először a 2009/2010-es tanévben 1100 főt mutatott, a 2010/2011-es tanévben már 1288 mentorált volt, míg a 2011/2012-ben pedig 1244 főnek segítettek a kezdeményezés keretein belül. A 2012/2013-as tanévben 1057-re csökkent a jelentkezők száma, akiknek 180 mentor koordinálta a felsőoktatási életük kezdetét.

4. Összegzés

A szakirodalom alapján elmondható, hogy a mentorálás az elmúlt évtizedekben számos szervezetben valósult meg, forrott ki produktív, avagy néha, mint a kutatások igazolták improduktív gyakorlattá. A cégek a klasszikus értelemben vett mentorálásban elsősorban a fiatalok nevelésnek lehetőségét látják, amely során a szervezet új, avagy junior tagjainak segíti a szervezeti beilleszkedését, támogatja karrierlehetőségeit, és ami nagyon fontos a szervezetek számára elkötelezett, ám ugyanakkor a kultúrával azonosulni tudó tagokká neveli ki a mentoráltat.

Mint említettük a reciprok mentorálás azonban már ezen is túlmutat, és a klasszikus értelemben vett nevelés, támogatás, ösztönzésen túl e folyamatot felfoghatjuk a tudásmenedzsment egyik igen fontos elemének, ahol kétirányú tudásátadásról van szó, és ez, valamint az együttgondolkodás elősegíti a vállalat stratégiai elképzeléseinek értelmezését, átgondolkodását, a piaci alkalmazkodásának elősegítését, versenyhelyzetének támogatását és még sorolhatnánk.

Ez a gyakorlat mind a nemzetközi, mind pedig a hazai felsőoktatásban megjelenik, amely elsődleges céljai a tehetséggondozás és az újonnan jövők zökkenőmentes integrálása a szervezeti keretek közé úgy, hogy a felsőoktatási életüket, és így későbbi karrier lehetőségeiket is megkönnyítse. A magyarországi országos kezdeményezés azt mutatja, hogy számos hazai fiatal igényli ezt a pártfogási lehetőséget és ennek a folyamatnak egyben közösségteremtő és formáló ereje is van, amely erősítheti az intézményeken belüli szervezeti, működésbeli, és tudományos értékteremtő folyamatokat.

Felhasznált irodalom

- Arogundade, O. (2011): *Mentoring and Leadership Succession in Industries and Organizations. IFE PsychlogIA 2011 Supplement*, pp. 180–187.
Bell, C. R. (2002): *Manager as Mentors*. 2nd ed. Berrett-Koehler, San Francisco, USA.

- Bragg, A. (1989): Is a mentor program in your future? *Sales & Marketing Management*, September, pp. 54–63.
- Burke, R. J. – McKeen C. A. (1989): Developing Formal Mentoring Programs in Organizations. *Business Quarterly*, 53, 3, pp. 76–79.
- Catling T. – Davies M. (2008): Mentoring the Objective Support that Managers Need. *British Journal of Administrative Management*, Jan/feb, pp. 22–23.
- Cserné Adermann G. (2013): Tanulásméletek a felsőoktatás gyakorlatában. *Tudásmenedzsment*, 14, 1, 34–41. o.
- Ehigie, B. O. – Okang, G. O. – Ibode, F. O. (2011): Mentoring and Organisational Behaviour. *IFE PsychlogIA 2011 Supplement*, pp. 398–419.
- Gong, R. – Chen, S.-Y. – Lee, S.-L. (2011): Does Mentoring Work? The Mediating Effect of Mentoring in China. *Social Behavior and Personality*, 39, 6. pp. 807–824.
- Harvey, M. – McIntyre, N. – Heames, J. T. – Moeller, M. (2009): Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse and Reciprocal Mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 6, June, pp. 1344–1361.
- Haynes, R. – Gosh, R. (2008): Mentoring and Succession Management: An evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model. *Review of Business*, 28, 2, pp. 2–12.
- Kram, K. (1985): *Mentoring at Work*. Foresman, Boston, Scott.
- Fajana, S. – Gbajumo-Sheriff, M. (2011): Mentoring: A Human Resource Tool for Achieving Organisational Effectiveness, *IFE PsychlogIA 2011 Supplement*, pp. 420–432.
- Mcshane, S. L. – Van Glinow, M. A. (2000): *Organizational Behaviour*. Mc Graw Hill Higher Education, New York.
- Mlinarics, J. – Juhász Á. (2008): *Mentorlás-Mentorság*. Magyar Tartalomipari Szövetség, 1–120. o.
- Moberg, D. J. – Velasquez, M. (2004): The Ethics of Mentoring. *Business Ethics Quarterly*, 14, 1, pp. 95–122.
- Payne, S. C. – Huffman, A. H. (2005): A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. *Academy Management Journal*, 48, 1, pp. 158–168.
- Russel, J. E. A. – Adams, D.M. (1997): The Changing Nature of Mentoring in Organizations: an Introduction to the Special Issue on Mentoring in Organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 1, pp. 1–14.
- Scandura, T. A. (1998): Disfunctional Mentoring Relationships and Outcomes. *Journal of Management*, 24, 3, pp. 449–467.

A szervezetfejlesztés szerepe a nonprofit szektor szervezeteinek professzionalizációjában

Dobrai Katalin

A nonprofit szektorral kapcsolatos kutatások egyik fő iránya az üzleti szféra menedzsment eszközeinek és módszereinek megjelenése a nonprofit szektor szervezeteiben. A menedzseri felfogás térhódítása által generált dilemmák, az elismerő vagy éppen kétségeket tükröző felfogások a szektor változásaihoz igazodóan kiválóan nyomon követhetők a vonatkozó szakirodalomban. A tanulmány a fenti kérdésköröket vizsgálja egy nagymintás kutatás eredményeinek felhasználásával. Célja választ kapni a szervezetfejlesztésnek a szervezeti professzionalizációban betöltött szerepére. A kérdőíves megkérdezés és interjúk eredményeiből egyváltozós elemzések, keresztábrák összehasonlítások, asszociációs kapcsolatok vizsgálatával elemzi a felmérésben részt vevő szervezetek részvételét szervezetfejlesztési projekteknél, a programokkal szembeni elvárásokat, azok teljesülését, a professzionalizáció folyamatában elért egyéni és szervezeti jellemzőket, ill. megfogalmazza a levonható következtetéseket.

Kulcsszavak: nonprofit szervezetek, professzionalizáció, szervezetfejlesztés, tanulás

Köszönetnyilvánítás: A szerző köszönetet mond a 101886 ny. sz. OTKA támogatásáért, a KSH-nak és a pécsi Civil Közösségek Házának a kérdőíves megkérdezés elősegítéséért.

1. Bevezetés

A tudásintenzív tevékenységet folytató, különösképpen a tudásalapú szolgáltatásokat nyújtó szervezeteknek az üzleti szektorban megfigyelhető erősödő szerepe a nonprofit szervezetek professzionalizálódási kényszerét is magával hozta. E tendenciával összefüggésben a nonprofit szektorral kapcsolatos kutatások egyik fő iránya az üzleti szféra menedzsment eszközeinek és módszereinek megjelenése a nonprofit szektor szervezeteiben. A menedzseri felfogás elterjedése miatt felvetődő dilemmák kiválóan nyomon követhetők a vonatkozó szakirodalomban (Lewis 2001, Roberts et al. 2005, Meyer–Leitner 2011, Maier–Meyer 2011).

Bőséges szakirodalom igazolja azt a jelenséget, hogy a nonprofit szektor szervezetei számos olyan kihívással néznek szembe, amelyeknek csak kiváló

teljesítménnyel, professzionálisabb működéssel tudnak eleget tenni (Green 2004, Yung et al. 2008, Hwang–Powell 2009, Kapucu et al. 2011, Salamon 2012). Jelen tanulmány is ezekhez a kutatási irányzatokhoz csatlakozva ad elemző áttekintést a professzionalizáció elméleti kérdéseiről a nemzetközi hazai kutatások tükrében, és szolgáltat empirikus adatokat a magyarországi nonprofit szektorból, a szektorban aktívan tevékenykedők – saját és szervezetük professzionalizációjával kapcsolatos – véleményének megjelenítésével. Tehát azt a kérdést elemzi, hogy hogyan látják a nonprofit szektorban tevékenykedők a saját professzionalizációjukat valamint a képviselt szervezet professzionalizációját, illetve hogy hogyan ítélik meg a szervezetfejlesztés hozzájárulását a szervezeti professzionalizációhoz. Ennek érdekében összehasonlítja a szervezetfejlesztési programokban már részt vett szervezetek professzionalizációról kialakult véleményét azon szervezetek véleményével, akik nem vettek rész ilyen programokban. Vizsgálja a felmérésben részt vevő szervezetek részvételét szervezetfejlesztési projekteken, a programokkal szembeni elvárásokat, azok teljesülését, elemzi a professzionalizáció folyamatában tapasztalható egyéni és szervezeti jellemzőket, ill. von le ezekből következtetéseket. Az empirikus kutatási adatokat azok a kutatások adják, amelyek a Pécsi tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán folynak, és amelyek középpontjában a nonprofit szervezetek tanulási, tudásmenedzselési sajátosságai, valamint professzionalizációjuk áll¹.

Az empirikus kutatás és a tanulmány egyaránt a nonprofit szervezetek azon definícióját használja, amelyet Salamon és Anheier (1992, 10–12. o.) ill. Kuti (1998) határozott meg, és amely a nonprofit szektorhoz tartozó szervezetek nemzetközileg elfogadott ismérveit tartalmazza, tehát:

- Stabil formával rendelkeznek, intézményesültek. Kialakították folyamataikat, procedúráikat, tevékenységeiket.
- Függetlenek az államapparátustól, kormánytól, még akkor is, ha a kormánytól támogatást kapnak.
- Nem osztják ki a profitot, hanem a profitot a szervezeti célok megvalósítására használják fel.
- Nem irányítják őket a szervezeten kívülről, önszabályozóak.
- Önkéntes tagságon alapulnak.
- Függetlenek a pártoktól és pártpolitikától.
- Közhasznú tevékenységet folytatnak.
- Nem részei az egyházaknak.

¹ Kutatásvezető: Farkas Ferenc, a team tagjai: Dobrai Katalin, Kurucz Zsuzsanna. A statisztikai feldolgozásban Stier Dalma vezetés-szervezés szakos hallgató volt segítségemre.

A tanulmány elsősorban az elmúlt évtizednek a nonprofit szektor szervezeteivel kapcsolatos nemzetközi irodalmára, valamint a szerző részvételével jelenleg is folyó kutatásokra épít. Az elemzés azoknak a fő tényezőknek a bemutatásával kezdődik, amelyek a nemzetközi kutatások szerint a szervezetek professzionalizálódására hatással lehetnek, ezáltal hozzájárulnak a nonprofit szervezetekben megfigyelhető változásokhoz.

2. Professzionalizáció a nonprofit szektor szervezeteiben

Ahogy a nonprofit szervezetek egyre fontosabb szerepet játszanak a társadalomban, egyre kritikusabb lesz számukra az eredményes teljesítmény. Ezért a nonprofit szervezetek vezetői növekvő érdeklődést mutatnak olyan menedzsment gyakorlatok és alapelvek iránt, amelyek segítenek nekik a kiemelkedő teljesítményű szervezet létrehozásában, szakmai színvonaluk emelésében.

A tudásalapú társadalomban a nonprofit szervezetekben is a megnőtt a szervezeti tanulásnak, a szaktudás meglétének és tudás menedzselésének szerepe (Chen–Graddy 2010, Green 2004). A Green (2004) által azonosított szervezeti sikertényezők mindegyike valamilyen módon hangsúlyozza a tanulás, fejlesztés kritikus szerepét (pl. *tanuló szervezetté válás*, a pénzügyek *szakértő* ellátása, *fejlesztés*, a kormányzás és menedzsment stílusok *kreatív újragondolása* és megváltoztatása stb.). Nem kétséges, hogy a *tanulás*, a *tudás* szervezeten belüli gondozása a professzionálissá válás egyik kulcstényezője.

A professzionalizációval foglalkozó elméletek közül azokra a közelítésekre fókuszálunk dolgozatomban, amelyek a szolgáltatások, a szervezeti teljesítmény magasabb, profi szinten történő ellátását vizsgálják, célozzák. Tanulmányomban a kutatás során alkalmazott *professzionalizáció-meghatározás* az irányadó, mely szerint a professzionalizáció a professzionálissá válás folyamata, azaz alkalmassá válás szakmailag magas színvonalú, nem amatőr, szakértői, mesteri ellátására mind a szervezettel kapcsolatos feladatoknak, mind a belső és külső szolgáltatásoknak.

2.1. A professzionalizációt támogató szervezeti keretek

A nonprofit szektorban tanulmányozott professzionalizáció folyamatára befolyással van az a jelenség, tendencia, hogy az állami, magán és nonprofit szektor szervezetei közötti határok egyre inkább eltűnnek. Ennek egyik markáns jele a hibrid azaz vegyes struktúrájú szervezetek megjelenése. Az ilyen szervezeti formákban a nonprofit szektor szervezeteinek jellemzői mellett jelen vannak úgy az üzleti, mint közszféra vonásai (Bartal 2005, Smith 2010, Billis 2010.). A *hibrid szervezetek* különböző szektorok szervezeteiben honos vezetési és működési módszereket alkalmaznak párhuzamosan.

Egy másik, nem kevésbé jelentős tény, hogy a nonprofit szervezetek világszerte együttműködnek a forprofit, állami és más nonprofit szervezetekkel, kihasználva a különböző *együttműködési formák* nyújtotta előnyöket. A hibrid formák elősegítik nonprofit szervezetek számára a professzionális szövetségekhez, hálózatokhoz, kooperációkhoz való csatlakozást, ugyanakkor tanulási platformot is biztosítanak számukra. Következésképpen, a professzionalizálódás elősegítőjének tekinthetjük a szektoron belüli és a szektorok közötti kooperációkat (Salamon 2012), *hálózatok* kialakulását is. Fontos szerepük abban rejlik, hogy a hálózatokhoz csatlakozott szervezetek nemcsak összehangolják tevékenységüket, egymás rendelkezésére bocsátják erőforrásaikat, hanem a tudásmegosztást is elősegítik, mivel tapasztalatcserére kerül sor közöttük (Kákai 2010). A *stratégiai szövetségek* egy nonprofit szervezet számára nemcsak egy kimenet előállítását segítik elő, hanem a nonprofit csoportok vagy közösségek munkavégzési módjának, szolgáltatásának az átalakítását is (Green 2004). Az ilyen irányú együttműködéseknek nyilvánvaló kimenete az általuk biztosított fejlődési, tanulási lehetőség.

2.2. A menedzserializmus térhódítása

A professzionalizáció jellemző megnyilvánulásai között Maier és Meyer (2011), Mannsky és Siebart (2010), Hwang és Powell (2009) egyaránt kiemeli a menedzsment módszereknek a nonprofit szervezetekben megfigyelhető térhódítását, amelyeknek megnyilvánulása többek között a küldetésben, vízióban, célokban és stratégiában egyaránt bekövetkező, kultúraváltozást is indukáló változás. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy a professzionalizáció mint a nonprofit szervezetek változási alternatívája már korábbi kutatásokban is megjelent (Farkas 1995).

Azt, hogy a *menedzserializmus* szemléletmódja tért hódít a nonprofit elméletben és gyakorlatban, más kutatások is alátámasztják (Waine 2000, Agard 2010, Cutler–Maier–Meyer 2011). Elterjedését többen összekapcsolják a piaci szemlélet térhódításával (Agard 2010, Salamon 2012), mivel a nonprofit szervezetek menedzsment-felépítése egyre inkább piaci jellegzetességeket mutat (Bartal 2005), és mert növekvő mértékben tesznek szert üzleti műveletekből származó bevételekre (Salamon 2012), ill. mert megjelennek a nonprofit vállalkozások különböző típusai.

A menedzserializmus eszmeisége a vállalati szférában gyökerezik, de ez a tudás átkerült a nonprofit szektorba is – valószínűleg a közszféra közvetítésével (Roberts et al. 2005). A menedzserializmus fogadtatása a nonprofit szektorban azonban még ma is ellentmondásos. A szervezetek egy része elfogadja a menedzserialista szempontokat, átveszi és alkalmazza az üzleti szektor eszközeit. Ugyanakkor olyan negatív hatásoktól is félnek a szektor jövőjéért aggódók, mint pl. hanyatlás bekövetkezése az önkéntes munkában (Langer–Schröer 2011), vagy az amatőrök kiszorulása, ill. a küldetés megvalósításának csorbulása (Lewis 2001).

Felício és szerzőtársai (2013) a szervezeti teljesítményt és társadalmi hatást, értéket vizsgálva a megfelelő *vezetési stílus* és a nonprofit szervezet teljesítménye közötti kapcsolat relevanciájára hívják fel a figyelmet. Ugyanakkor a szervezetfejlesztést támogató erőforrások biztosítása nem feltétlenül jellemző a nonprofit szervezeteknél, és gyakran az egyénre hárul ezeknek biztosítása, főként a kisebb nonprofitoknál, ahol szűkösek az erőforrások (Arsenault 2004). Wellens és Jegers (2013) a *vállalatkormányzással*, vezetéssel kapcsolatos problémák megoldását, kezelését a stakeholderek körének pontos definiálásával, a változásmenedzselés szabályainak pontos betartásával tartja megvalósíthatónak, figyelembe véve úgy az igazgatóság, mint az önkéntesek, úgy a vezető, mint a nem vezető beosztású alkalmazottak igényeit.

2.3. A szervezetfejlesztés mint a professzionalizálódás eszköze

A *szervezetfejlesztés* fontos eszköz a szervezeti változásokban. Cummings–Worley (2008, 752. o.) szerinti megfogalmazásban „a viselkedéstudományok tudásának rendszerszintű alkalmazása és a tervezett fejlesztésbe, javításba történő transzfere, és a szervezeti eredményességhez vezető stratégiák, struktúrák és folyamatok megerősítése”. A szervezetfejlesztés a szervezetek működtetésének számos elemére terjed ki tehát, így tartalmazza a szervezeti kultúrát, vezetést és menedzsmentet, stratégiát, struktúrát, termelékenységet, teljesítményt, a rendszereket és folyamatokat, a változtatást, innovációt stb.

Jelen tanulmányban a szervezetfejlesztésnek a kutatási projekt elején definiált fogalmát alkalmazom. Értelmezésem szerint a szervezetfejlesztés tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő és felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás útján. A szervezetfejlesztési program olyan (országosan, regionálisan, ágazat-specifikusan) szervezett, szakmai keretek között megvalósított program, amely célirányosan támogatja a szervezetfejlesztést a nonprofit (civil) szektorban és annak szervezeteiben.

Bár megfigyelhetők törekvések a szervezetfejlesztés és *kapacitásfejlesztés* fogalmának elhatárolására (Bolton–Abdy 2007), a nemzetközi szakirodalomban az utolsó évtizedben gyakran azonos értelemben használják azokat (Backer 2001, De Vita et al. 2001, McKinsey & Company 2001.). Ezen értelmezés szerint a kapacitásfejlesztés lényege és célja a nonprofitok erősítése annak érdekében, hogy jobban valósíthassák meg céljaikat (Backer 2001). Letts és szerzőtársai (1999) valamint Yung és szerzőtársai (2008) is a nonprofit szervezetek szolgáltatási színvonalának javítása szemszögéből hangsúlyozzák és elemzik a kapacitásfejlesztés fontosságát. Letts és szerzőtársai más, a szolgáltatás minőségét javító kapacitástípusok mellett, fontosnak tartják adaptív

kapacitás fejlesztését. Az adaptív kapacitás a Connolly és York (2003) által azonosított és a szervezetfejlesztési programok széles körénél figyelembe vett négy alapképesség – az adaptív a leadership, a technikai és menedzsment képesség – között is szerepel. Ezen képességek fejlesztésére Millesen és szerzőtársai (Millesen et al. 2010) négy alternatívát határoznak meg: eszerint a stratégiai menedzsment, az erőforrásoktól való függés, az ügynökelmélet és az institucionalizmus szemléletmódját alapul véve, négy dimenzió (ösztönzés, reagálás, eredmény, a képességfejlesztés fókuszja) mentén lehet dönteni a szervezetfejlesztési megoldásokról.

- Az ösztönzés történhet a szervezeten belülről (stratégiai menedzsment, erőforrás szemlélet) és a szervezeten kívülről (ügynökelmélet, institucionalista közelítés).
- A szervezet reagálása lehet proaktív (stratégiai menedzsment, erőforrás szemlélet) vagy reaktív (ügynökelmélet, institucionalista közelítés).
- Az eredmény lehet a küldetés végrehajtása (stratégiai menedzsment), erőforrásszerzés (erőforrás szemlélet), a szponzoroknak megfelelés (ügynökelmélet) vagy legitimáció elérése (institucionalista közelítés).
- A képességfejlesztés fókuszálhat adaptívkapacitás-fejlesztésre (stratégiai menedzsment), a vezetői képesség fejlesztésére (erőforrás szemlélet), a technikai vagy menedzsmeri képesség fejlesztésére (ügynökelmélet, institucionalista közelítés).

A képességfejlesztéssel összefüggésben megkülönböztethető három érdekcsoport, nevezetesen a nonprofit szervezetek ügyvezetői, a képességfejlesztők és a szponzorok eltérő okok miatt, különböző típusú képességfejlesztést tartanak szükségesnek egy adott szervezet esetében.

Kapucu és társai (2011) megállapítják, hogy az aktuális feladatok határozzák meg a nonprofitok fejlesztési igényeit. Ugyanez a gondolat artikulálódik Yung és szerzőtársai (2008) esetében is, akik pl. az egészségügyi szektorban tevékenykedő szervezeteknél a tevékenységek legkülönbözőbb területein (pl. a stratégiai tervezés, pénzügyi tervezés, az igazgatás és utánpótlás tervezés, emberi erőforrás menedzsment, ill. a technológia alkalmazása területén) azonosítottak fejlesztési szükségleteket.

2.4. Struktúrák – folyamatok – emberek

A professzionalizáció főbb aspektusainak vizsgálata után megállapíthatjuk, hogy a nonprofit szervezetek professzionalizációjának három fontos összetevője

azonosítható (Dobrai–Farkas 2013a, Dobrai–Farkas 2013b), amelyeket röviden a következőképpen jellemezhetünk:

- *Struktúrák*: Hibrid formák, hálózatok, tudásteremtő közösségek, projektek/teamek tekinthetők a korábbiaknál hatékonyabb struktúráknak.
- *Folyamatok*: A nonprofit szervezeteknek menedzsment eszközökhöz kell nyúlniuk, menedzsment technikákat implementálniuk, új és jobb megoldásokat bevezetniük, ha meg akarják találni a megfelelő válaszokat a működési környezet kihívásaira. Sikert ígérő folyamatok a hálózatosodás, kooperáció, szervezetfejlesztés.
- *Emberek*: Nő a professzionális tudás szerepe a funkcionális területeken valamint a menedzsment/ vezetés területén is (kompetenciafejlődés, javuló képzettségi szint, készségek, tanulási kultúra, professzionális önkéntesek stb.).

Az új formák bevezetése tanulási kényszert generál a szektor szervezeteiben, hogy a szolgált közösség érdekében tanuljanak, fejlesszék magukat, jobbak legyenek, mint korábban. A szervezetfejlesztési programok eredményeképpen pedig teljesítőképesebb szervezetek alkossák a szektort. Ehhez a korábban elemzett négy kapacitás mindegyikének fejlesztésére törekedni kell.

3. Az empirikus kutatás általános jellemzői

3.1. Kutatási szakaszok és kutatási módszerek

A magyarországi nonprofit szervezetek professzionalizációját tanulmányozó empirikus kutatás folyamata négy szakaszra tagolható, amelyeket az 1. számú táblázat szemléltet.

Amint az 1. táblázatban látható, a kutatás első fázisában kérdőíves megkérdezést végeztünk Baranya és Somogy megyében. 58 olyan szervezetet kérdeztünk tanulási, ill. szervezetfejlesztési jellemzőiről, amelyek korábban már részt vettek szervezetfejlesztési programban, a pécsi Civil Közösségek Háza TÁMOP szervezetfejlesztési projektjének kedvezményezetteiként. Az online kérdőívet 33 szervezet töltötte ki. E kérdőív tapasztalatait használtuk később a nagymintás országos kutatás során.

1. táblázat Az empirikus kutatás szakaszai és az alkalmazott módszerek

Kutatási fázis	Alkalmazott módszer	Szervezetszám	Hatókör
1. szakasz	kérdőíves megkérdezés	33 szervezet	Somogy és Baranya megye
2. szakasz	interjúk	38	Somogy és Baranya megye
3. szakasz	kérdőíves megkérdezés	841	országos
4. szakasz	interjúk	folyamatban	országos

Forrás: saját kutatás

A kutatás 2. szakaszában interjúk készítése történt, amelynek során 38 szervezet képviselőitől kaptunk választ. A résztvevők nagyrészt megegyeztek az online kérdőíves felmérés válaszadóival. A félig-strukturált interjúk tárgya azonos volt a kérdőívekével, de kiegészítő információk gyűjtésére nyílt lehetőség.

Az empirikus kutatás 3. szakaszában – a Központi Statisztikai Hivatal által a kutatási team rendelkezésére bocsátott adatbázis felhasználásával – országos szinten lebonyolított megkérdezés után az adatok feldolgozása zajlik. 18 ezer szervezet kapott e-mail csatolmányaként kérdőívet, amely épített a pilot projekt (az 1. kutatási fázis) és az első interjúztatási kör tapasztalataira, emiatt kis mértékű módosításokat tartalmazott. 841 feldolgozható kérdőív érkezett vissza. A kérdőív fókuszában az online megkérdezéshez hasonlóan a szervezetfejlesztés állt, de egyes szakaszait olyan szervezetek is kitölthették, amelyek eddig nem vettek részt célzott szervezetfejlesztési programban. E megoldás célja az volt, hogy minél hitelesebb képet nyerjünk az országos helyzetről.

A kutatás 4. szakaszában további interjúk készülnek, az országos mintában szereplő szervezetek körében.

3.2. A kérdőív struktúrája

A 31 kérdést tartalmazó kérdőív skálás értékelések, rangsorolások, nyitott kérdések, eldöntendő kérdések kombinációja. Első része a válaszadó személyének és a képviselt nonprofit szervezetnek általános jellemzőire vonatkozó kérdéseket tartalmazott (pl. a képviselt nonprofit szervezet és a válaszadó személyének adatait). A második rész a szervezetfejlesztési programmal kapcsolatos kérdésekből állt (mint pl. a fejlesztési programra vonatkozó általános információk, a szervezetfejlesztési program módszereivel kapcsolatos kérdések, az adott szervezetnél megvalósult, vagy folyamatban lévő fejlesztési feladatok). A harmadik kérdéscsoport a tanulás és fejlődés kérdéskörét tanulmányozta. Ezekre a kérdésekre azok a szervezetek is válaszolni tudtak, amelyek korábban nem vettek részt szervezetfejlesztési programban.

3.3. A résztvevő szervezetek és a kutatási eredmények reprezentativitása

A kutatásban részt vevő szervezetek 73 százaléka a társas nonprofit szervezetek közül került ki, mintegy 27 százalékban választottak alapítványok. Az arány, bár nem azonos az országos mintával (65:35), mégis eléggé jól tükrözi azt (2. táblázat).

2. táblázat A nagymintás felmérésben érintett szervezetek köre jogi forma szerint

	Gyakoriság		Százalék	
	Országos	Projekt	Országos	Projekt
Társas nonprofit szervezet	42 325	612	64,56%	72,8
Alapítvány	23 236	229	35,44%	27,2
Összesen	65 561	841	100%	100%

Forrás: KSH (2013) és saját kutatási adatok alapján saját szerkesztés

Ha az egyes megyékből visszaérkezett kérdőívek mennyiségét tekintjük, és megnézzük a megyénkénti válaszadási hajlandóságot, látjuk, hogy a megyék közel felének az esetében megegyezik az arány az országos mintáéval (3. táblázat).

3. táblázat Válaszadási hajlandóság megyénként

	Megye „súlya” a KSH-s adatok szerint	Megye „súlya” a mintában
Budapest	24,26%	24,97%
Bács-Kiskun	4,37%	3,69%
Békés	3,50%	3,09%
Nógrád	2,00%	1,43%
Somogy	3,75%	4,28%
Szabolcs-Szatmár-Bereg	4,15%	3,80%
Jász-Nagykun-Szolnok	2,86%	2,85%
Tolna	2,52%	2,14%
Zala	3,17%	3,33%

Forrás: KSH (2012) és saját kutatás

Ha a 2010-es megyei adatokhoz (KSH 2012) viszonyítjuk a kutatásunk adatait, megállapítható, hogy az alapsokaság közel 30 százalékához elért a kutatás. Az országos minta 1,29%-a válaszolt a kérdőívre, tehát a kiküldött kérdőívek 4,7%-ára érkezett válasz.

A válaszadók átlagosan 10 éve tevékenykednek az adott nonprofit szervezetben, a szektorban pedig átlagosan mintegy 15 éve, tehát a szektorban sokéves gyakorlattal, tapasztalattal rendelkező válaszadók töltötték ki a kérdőívet.

3.4. Kutatási hipotézisek és módszerek

A tanulmány a következő hipotézisek igazolását tűzte ki célul:

H1. A professzionalizáció fokában jelentős eltérés mutatkozik azon szervezetek között, amelyek részt vettek és azon szervezetek között, amelyek nem vettek részt szervezetfejlesztési programban.

H2. A szervezetfejlesztési programmal való elégedettség függ attól, hogy hazai vagy külföldi szervezet biztosította a szervezetfejlesztést.

A kutatási hipotéziseket elsősorban leíró statisztikai adatok, kereszttáblás elemzések, asszociációs kapcsolatok segítségével igazolom. Mivel a kutatás korábbi szakaszainak elemzése, az eredmények értékelése már korábbi publikációkban megtörtént (Dobrai 2013, Dobrai–Farkas 2013a), tanulmányomban a nagymintás felmérés adataira szorítkozom.

4. A professzionalizáció aspektusai a kérdőíves felmérésben

4.1. A szervezetfejlesztési programokkal szembeni elvárások és teljesülésük

A kérdőívre érkezett válaszok közül először azokat értékelem, amelyek az elvárások és az észlelt szolgáltatás viszonyát mutatják (4–5. táblázat). A szervezetfejlesztési program általános jellemzői (4. táblázat) tekintetében a módszertani ismeretek nyújtottak a legtöbbet a válaszadóknak (7-es skálán: 5,25).

4. táblázat Elvárások és elégedettség a szervezetfejlesztési program egészére vonatkozóan

Szempontok	A szervezetfejlesztést biztosító szervezet			
	Összes	EU-s	Külföldi	Hazai
Témakörök, beavatkozási területek	5,13	5,37	4,73	5,13
Módszertani keretek/módszerek	5,25	5,37	5,07	5,24
Időbeli keretek	4,78	5,03	4,13	4,79

Forrás: saját kutatás

Megjegyzés: 1–7-ig terjedő skálán jelölve az értékelést. 1: egyáltalán nem, 7 teljes mértékben.

A szervezetfejlesztés program tartalmi oldalát (5. táblázat) vizsgálva, megállapítható, hogy átlagosan leginkább működési és menedzsment alapelvek megismerésével voltak elégedettek a válaszadók (5,15), legkevésbé pedig azzal a szervezetfejlesztéssel szembeni elvárásnak a teljesülésével, hogy „képesek legyenek olyan szolgáltatásokat működtetni, amelyek saját bevételeikből előteremtik a folyamatos működéshez szükséges (erő)forrásokat”.

5. táblázat A szervezetfejlesztési program tartalmával szembeni elvárások és azok teljesülése (átlagértékek, 7-es skálán)

Szempontok	A szervezetfejlesztést biztosító szervezet			
	Összes	EU-s	Külföldi	Hazai
képesek legyenek hazai és regionális együttműködésekben aktívan részt venni	5,10	5,80	4,93	4,99
ismerjék a működési és menedzsment alapelveket	5,15	5,45	4,80	5,12
ismerjék a forrásteremtés és pénzügyi menedzsment módszereit	4,85	5,30	5,00	4,75
képesek legyenek kidolgozni és megvalósítani fenntartható és minőségi projekteket és szolgáltatásokat	5,05	5,37	5,20	4,98
képesek legyenek olyan szolgáltatásokat működtetni, amelyek saját bevételeikből előteremtik a folyamatos működéshez szükséges (erő) forrásokat	4,18	4,60	3,53	4,15

Forrás: saját kutatás

A hazai programban részt vevők 23,2% szerint a szervezetfejlesztési program teljes mértékben megfelelt a működési és menedzsment alapelvek megismerése szempontjából. Ez az arány a külföldi programban részt vevők esetében 26,7%, az EU-s programban részt vevők esetében 34,5%. Megállapítható, hogy az EU-s programmal voltak a válaszadók a legelégedettebbek, a hazaival pedig a legkevésbé. Az EU-s programban részt vevők átlagosan 5,45 ponttal értékelték a működési és menedzsment alapelvek ismerete szempontjából történő megfelelésre vonatkozó kérdést. Ez a három, programot biztosító szervezet közül a legmagasabb átlagos pontszám (meg kell azonban jegyezni, hogy ez a szervezetek viszonylag kis körét érintette).

Az átlagok mellett érdekes a szórás is, ami az EU-s program esetében 1,594 pont. Ennek oka a heterogén válaszadói kör, azaz jelentős a kiemelkedően magas vagy alacsony pontszámok aránya.

4.2. Egyéni és szervezeti professzionalizáció

A személyes professzionalizációval kapcsolatos kérdésre választ adók átlagosan 3,93-ra értékelték a saját professzionalizációjuk szintjét 7-es skálán (a szórás 1,584). Leggyakrabban 5-ös szintre értékelték magukat a válaszadók. A kérdésre válaszolók fele 4 pontnál kevesebbnek, a másik fele ennél többnek értékelte a személyes professzionalizációs szintjét (1. ábra). A szervezeti professzionalizációval kapcsolatos kérdésre érkezett válaszok azt mutatják, hogy a válaszadók átlagosan 3,75-re értékelték a szervezeti professzionalizáció szintjét (a szórás 1,598) (2. ábra). A viszonylag nagy szórás oka mindkét esetben a heterogén válaszokkal és azzal magyarázható, hogy 5 fokú

skála helyett 7 fokú skálát alkalmaztunk a kutatás során. A csúcossági és a ferdeségi mutatók alapján normális az eloszlás mindkét kérdés esetében.

6. táblázat A szervezetfejlesztési programban való részvétel és a professzionalizáció megítélése (7-es skálán értékelve)

Részvétel	professzionalizáció megítélése	
	Egyéni (saját)	Szervezeti
Részt vett	4,78	4,62
Nem vett részt	3,60	3,41

Forrás: saját kutatás

Az egyéni és szervezeti professzionalizáció válaszadók általi megítélését befolyásolja, hogy vettek-e részt korábban szervezetfejlesztési programban. A 6. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy azok a válaszadók, akik már részt vettek szervezetfejlesztő programban, az 1–7-es skálán saját magukat 4,78-os szintre, a szervezetüket pedig 4,62-ra értékelték. A legmagasabbra azok értékelték saját professzionalizációjuk szintjét és a szervezetüket úgyszintén, akik a jelenlegi, illetve korábbi szervezetnél is részt vettek szervezetfejlesztési programban. 2 kategóriával jobbnak értékelték mind a saját, mind a képviselt szervezet professzionalizációjának elért szintjét, mint azok a válaszadók, akik még soha nem vettek részt ilyen jellegű programban. Az utóbbiak átlagosan 3,60-re értékelték a saját, 3,41-ra pedig a képviselt szervezet színvonalát. Tehát a szervezetfejlesztési programok hatással vannak a szervezet elért professzionalizációs szintjének megítélésére. A leíró statisztikai átlagok közötti eltérést bizonyítja a nem egyenlő szórásnégyzeten alapuló kétmintás t-próba is: megfigyelhető, hogy minden ésszerű szignifikancia szint mellett van eltérés a két részminta professzionalizáció megítélése között ($p=0,000$).

A szervezet professzionalizációjának szintje és a szervezet kora közötti összefüggést vizsgálva látható, hogy a vizsgált szervezetek közül azok értékelték a legjobbnak a professzionalizációban elért szintet (4,10), amelyek 9–15 éve működnek. Legkevesbé jónak a szervezetüket azok ítélték, aki 1–3 éves szervezetnél dolgoznak (2,88). A kettő közötti különbség tehát meglehetősen nagy. Hasonló eredményeket mutatnak azok a válaszok is, amelyek az egyéni professzionalizációs szint és a nonprofit szervezetnél eltöltött idő közötti kapcsolatot értékelik. A legkevesebb pontot a 0–3 éve a szervezetben tevékenykedők adták, a legmagasabbat pedig a 11–15 közöttiek.

4.3. A professzionalizációt befolyásoló tényezők

Azon válaszadók esetében, akik korábban már részt vettek szervezetfejlesztési programon, érdemes megnézni, befolyásoló tényező lehet-e a professzionalizáció

megítélésénél, hogy hazai, külföldi vagy EU-s támogatással valósult meg az adott szervezetfejlesztési projekt (7. táblázat). Kijelenthető: az egyéni és szervezeti professzionalizáció szintjét meghatározza is, hogy ki biztosította a szervezetfejlesztési programot. Bár nagymértékű eltérés a kategóriák átlagai között nincs, elsősorban az EU-s programon részt vettek gondolják, hogy a professzionalizációban magas szinten állnak (5,03), míg a legkevésbé a hazai programban részt vevők gondolják ugyanezt (4,67).

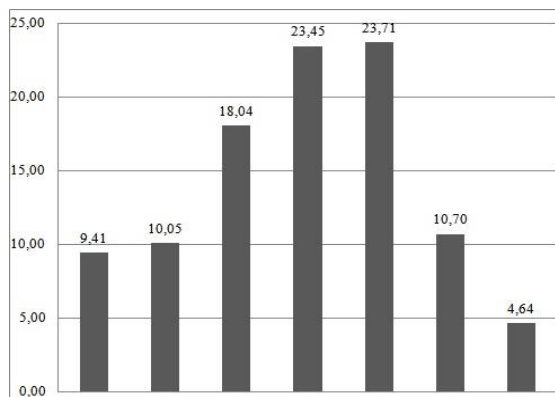
7. táblázat A szervezetfejlesztési programban való részvétel, a programot biztosító szervezet és professzionalizáció szintjének megítélése közötti kapcsolat (7-es skálán értékelve)

A szervezetfejlesztést biztosító szervezet	Az egyéni professzionalizáció szintje	A szervezeti professzionalizáció szintje
Hazai	4,67	4,50
EU-s	5,03	4,81
Külföldi	4,87	4,87

Forrás: saját kutatás

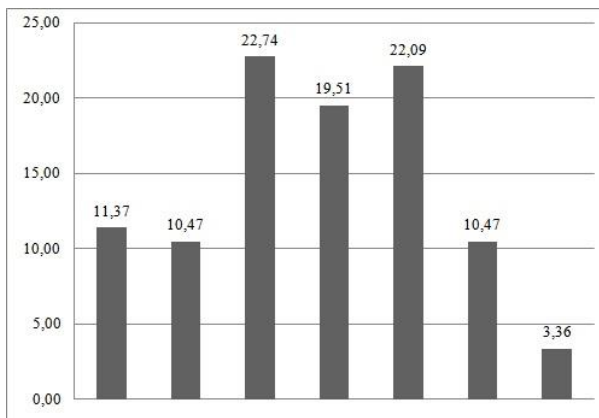
Az egyéni és szervezeti professzionalizációs kapcsolatot korrelációanalízis segítségével vizsgálva, megállapíthatjuk, hogy a saját professzionalizáció megítélése hatással van a szervezetre: minél jobbnak tartják magukat a válaszadók, annál jobbnak ítélik a képviselt szervezetet (a Pearson-féle korrelációs együttható: ,753^{**}, Sig. (2-tailed) ,000, ** erős kapcsolatot mutat).

1. ábra A személyes professzionalizáció megítélése (7-es skálán, a válaszadók %-ában)



Forrás: saját kutatás

2. ábra A szervezeti professzionalizáció megítélése
(7-es skálán, a válaszadók %-ában)



Forrás: saját kutatás

5. Következtetések, tanulságok

A tanulmány a nonprofit szektorban folyó professzionalizáció kérdéseinek elemzése szakirodalmi és empirikus kutatások feldolgozása segítségével. A vizsgálat súlypontja a szervezetfejlesztés mint a professzionalizáció egyik eszköze. A tanulmány igazolja, hogy az állandóan változó működési környezet a nonprofit szektor számára állandó változási kényszert indukál, amelynek csak fejlődéssel, fejlesztéssel, a tevékenység professzionálisabbá tételével tudnak megfelelni. Ennek egyik megnyilvánulása az, hogy a szektorok közötti kölcsönös tudástranszfernek köszönhetően a nonprofit szervezetek az üzleti szektor modelljeit és megoldásait alkalmazva tanulnak az üzleti szektor szervezeteitől.

A tanulmány főbb megállapításai a következőképpen összegezhetők: A professzionalizáció – a kutatás korábbi szakaszában azonosított pilléreinek (támogató folyamatok, struktúrák és emberek) – elemei a nagymintás kutatásban is megjelennek. A tanulmányban elemzett kérdések alapján megállapítható, hogy számos kontingencia elem befolyásolja a szervezetfejlesztési programokban való részvételt és azt, hogy milyennek ítélik a szektorban tevékenykedők a saját és a képviselt szervezet professzionalizációjának szintjét. A kérdőíves megkérdezés adatai megerősítik a professzionalizációval kapcsolatos kutatás korábbi szakaszaiban tett megállapításokat. A nagymintás kutatás ugyanakkor azt is elősegíti, hogy minél árnyaltabb képet kapjunk a hazai nonprofit szektorról.

A tanulmány összegzéseként az is megállapítható, hogy a szervezetfejlesztési programok nagy lehetőségeket biztosítanak a nonprofit szervezetek számára a professzionalitásuk szintjének emelésére. A bemutatott empirikus kutatás sokszempontú elemzést tesz lehetővé. A tanulmányban megjelenő elemzések megerősítik korábbi kutatási eredményeinket, és ezzel párhuzamosan segítenek abban, hogy jobban megismerjük, a nonprofit szervezetek tudásalapú teljesítménye hogyan fejlődik tovább. A kutatás tanulságai hasznosak lehetnek más nonprofitok számára is, Magyarországon és más országokban hasonlóképpen.

A kutatás folytatását illetően célszerűnek tűnik az adatok régiónkénti, esetleg megyékre bontott vizsgálata, különösképpen mivel jelentős különbségek képzelhetők el Magyarország különböző régiói között. Érdekes eredményeket szolgáltathat a vizsgált kérdések elemzése a szervezetek tevékenységi területeit tekintve is. A téma iránt érzékelhető nemzetközi érdeklődés és a rendelkezésre álló hazai adatbázis mérete miatt elképzelhető nemzetközi összehasonlítás is.

Felhasznált irodalom

- Agard, K. A. (2010): *Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook*. Sage Publications, Google-book, Letöltve: 2011. okt. 11.
- Arsenault, P. M. (2004): Leadership Assessment and Development. In Riggio, R. E – Smith Orr, S. (eds.): *Improving Leadership Nonprofit in Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 252–266.
- Backer, T. E. (2001): Strengthening Nonprofits: Foundation Initiatives for Nonprofit Organizations. In De Vita, C. J. – Fleming, C. (eds.): *Building Capacity in Nonprofit Organizations*. The Urban Institute, pp. 31–83.
- Bartal A. M. (2005): Az önkénteseket foglalkoztató szociális célú nonprofit szervezetek vizsgálata. In Czike K. – Bartal A. M. (szerk.): *Önkéntesek és nonprofit szervezetek – az önkéntes tevékenységet végzők motivációi és szervezeti típusok az önkéntesek foglalkoztatásában*. Civitalis Egyesület, Budapest, 49–104. o.
- Billis, D. (2010): From welfare bureaucracies to welfare hybrids. In Billis, D. (ed.): *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. Palgrave Macmillan, London, pp. 3–24.
- Bolton, M. – Abdy, M. (2007): *Foundations for Organisational Development: Practice in the UK and USA*. The Baring Foundation and Northern Rock Foundation, London and Newcastle on Tyne, January, www.baringfoundation.org.uk/FFOD.pdf, sept.20.
- Chen, B. – Graddy, E. A. (2010): The Effectiveness of Nonprofit Lead-Organization Networks for Social Service Delivery. *Nonprofit Management and Leadership*, 20, 4, pp. 405–422.
- Connolly, P. – York, P. (2003): *Building the Capacity of Capacity Builders: A Study of Management Support and Field-Building Organizations in the Nonprofit Sector*.

- [http:// www.tccgrp.com/pdfs/buildingthecapacityofcapacitybuilders.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/buildingthecapacityofcapacitybuilders.pdf) Letöltve: 2013. szept. 21.
- Cummings, T. G. – Worley, C. G. (2008): *Organization Development & Change*. Mason, USA, South-Western Cengage Learning.
- Cutler, T. – Waine, B. (2000): Managerialism Reformed? New Labour and Public Sector Management. *Social Policy and Administration*, 34, 3, pp. 318–332.
- De Vita, C. J. – Fleming, C. – Twombly, E. C. (2001): Building Nonprofit Capacity. A Framework for Addressing the Problem. In De Vita, Carol J. – Fleming, Cory (Eds.): *Building Capacity in Nonprofit Organizations*. The Urban Institute, 5–30. o. Letöltve: 2013. szept. 21.
- Dobrai K. (2013): Menedzserializmus és professzionalizáció: egy OTKA kutatás tapasztalatai a nonprofit szektorból. In Szabó L. (szerk.): *Mérföldkövek és kihívások a menedzsmentben*. Pannon Egyetem Veszprém Jubileumi Konferencia, Balatonfüred, 2013. augusztus 26–28. Veszprém, 31–45. o.
- Dobrai K. – Farkas F. (2013a): Organizational Development: A Tool for Nonprofit Organizations to Become Professional. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 2, 1, pp. 45–64.
- Dobrai K. – Farkas F. (2013b): Professzionalizáció a nonprofit szervezetekben. *Civil Szemle*, 9, 4, 23–41. o.
- Farkas F. (1995): *A modern menedzsment elemei a nonprofit szektor szervezeteiben*. Pécs-Budapest: Nonprofit Kutatócsoport Egyesület.
- Felício, J. A. – Martins Gonçalves, H. – da Conceição Gonçalves, V. (2013): Social value and organisational performance in non-profit social organisations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66, 10, pp. 2139–2146.
- Green, F. (2004): Ten things nonprofits must do in the twenty-first century. In Riggio, R. E. – Smith Orr, S. (eds): *Improving leadership in nonprofit organizations*. Jossey-Bass, pp. 19–35.
- Hwang, H. – Powell, W. W. (2009): The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54, June, pp. 268–298.
- Kákai L. (2010): Lokális szervezetek hálózatosodása és az önkormányzatok. *De iurisprudentia et iure publico (DIEIP)*, 4, 3–4, 99–117. o. <http://dieip.hu/wp-content/uploads/2010-3-szam.pdf> Letöltve: 2013. november 4.
- Kapucu, N. – Healy, B. F. – Arslan, T. (2011): Survival of the fittest: Capacity Building for small nonprofit organizations. *Evaluation and Program Planning*, 34, 3, pp. 236–245.
- KSH (2012): *Nonprofit szervezetek Magyarországon*. Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH (2013): *Központi Statisztikai Hivatal. A nonprofit szervezetek megoszlása és összes bevétele településtípus szerint*. ksh.hu Letöltve: 2013. november 26.
- Kuti É. (1998): *Hívjuk talán nonprofitnak...* Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
- Langer, A. – Schröer, A. (2011): Professionalisierung im Nonprofit Management. In Langer, A. – Schröer, A. (hrsg.): *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden, VS Verlag, pp. 9–31.

- Letts, C. W. – Ryan, W. P. – Grossman, A. (1999): *Managing Upstream for greater Impact*. John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Lewis, D. (2001): *The management of non-governmental development organizations*. Routledge, New York.
- Maier, F. – Meyer, M. (2011): Managerialism and Beyond: Discourses of Civil Society Organization and Their Governance Implications. *Voluntas*, DOI 10.1007/s11266-011-9202-8.
- Mannsky, A. – Siebart, P. (2010): *Trends in der Professionalisierung in Nonprofit-Organisationen*. PWC, Frankfurt am Main. http://www.pwc.co.uk/en_UK/gx/psrc/pdf/growing-professionalisin-non-profit-organizations.pdf Letöltve: 2012. augusztus 19.
- McKinsey & Company (2001): *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Venture Philanthropy Partners, http://www.urban.org/UploadedPDF/building_capacity.PDF Letöltve: 2013. szeptember 20.
- Meyer, M. – Leitner, J. (2011): Warnung: Zuviel Management kann Ihre NPO zerstören. Managerialismus und seine Folgen in NPO. In: Langer, A. – Schröer, A. (hrsg.): *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden, VS Verlag, pp. 87–104.
- Millesen, J. L. – Carman, J. G. – Bies, A. L. (2010): Why Engage? Understanding the Incentive to Build Nonprofit Capacity. *Nonprofit Management and Leadership*, 21, 1, pp. 5–20.
- Roberts, S. M. – Jones, J. P. III – Fröhling, O. (2005): NGOs and the globalization of managerialism: A research framework. *World Development*, 33, 11, pp. 1845–1864.
- Salamon, L. M. (ed.) (2012): *The State of Nonprofit America*. Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Salamon, L. M. – Anheier, H. K. (1992): *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore, USA.
- Smith, S. R. (2010): Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge. *Policy and Society*, 29, 3, pp. 219–229.
- Wellens, L. – Jegers, M. (2013): Effective governance in nonprofit organizations. A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, pp. 1–21. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.07>.
- Yung, B. – Deason, L. M. – Fischer, R. L. – Perkins, F. – Clasen, C. – Sharma, M. (2008): Capacity-building needs of minority health nonprofits. *Evaluation and Program Planning*, 31, pp. 382–391.

„A mai fogyasztók okosak, jól informáltak és készek harcolni, sőt, ami még rosszabb, fáképnél hagyni bárkit, ha nem vesz részt [teljes odaadással] a viszonyban... A közösségi hálózatok kollektív erővel ruházták fel a fogyasztókat, az információk gyors hadtestével.”¹

Peter Levine

Változások a fogyasztók viselkedésében az információs technológiák hatására

Hátori Balázs

E tanulmányban a fogyasztók viselkedésváltozásait vizsgáljuk a gazdaság informatizálásával összefüggésben. Az infokommunikációs technológiák elterjedése legalább akkora változást hozott a fogyasztók helyzetében, mint a maga idején a gépi nagyipar. Az internet hozzáférhetősége az egész glóbuszon, továbbá a szállítás-raktározás ITC-re alapozott racionalizálása drámaian lecsökkentette a tranzakciós költségeket, aminek a következtében a fogyasztók függetleníthetik vásárlásaikat a helytől és az időtől. Az internet kilendítette a fogyasztókat passzív szerepükből, s már nem várják tehetetlenül, hogy mit kíván neki eladni az ipar. A szolgáltatást vagy termékeket akkor és úgy kell nyújtani számukra, amikor és ahogy nekik éppen megfelel. Egyre kevésbé lehet pusztán tárgyakkal meghódítani őket, élményekre vágynak, s magát a vásárlási aktust is élményekkel körítve igénylik. Miközben a termelők és szolgáltatók reagálnak a fogyasztói magatartás változásaira, továbbra is megpróbálják manipulálni a fogyasztókat, s gyakran sikerrel. A “sztárgyártással” a vállalatok részben visszaveszik a fogyasztóktól a fogyasztás autonóm meghatározásának a lehetőségét.

Kulcsszavak: fogyasztó, fogyasztói magatartás, információs aszimmetria, információs technológia, vevők koalíciója, a fogyasztó manipulálása

¹ Szabad fordítás. Az eredeti angol szöveg a következő: Today’s consumers are smart, informed and prepared to fight or even worse-disengage if you do not participate in a relationship with them... Internet Social networking sites have given consumers a collective power and a rapid force of information - See more at: <http://sparxoo.com/2010/07/07/the-21st-century-empowered-consumer-2/#sthash.V6dqN684.dpuf>

1. Bevezetés

A meghatározó közgazdasági elméletek egészen a legutóbbi évtizedekig, tértől és időtől függetlenül érvényes tételeket állítottak fel a fogyasztók viselkedésére². A menedzsment-tudományok – elsősorban a marketing – képviselői azonban kezdettől fogva realisabb képet festettek a fogyasztók attitűdjeiről, feltételezve és bizonyítva, hogy a fogyasztói döntések nagyon is *függnek a konkrét helytől és időtől, s mélyen a nemzeti és lokális kultúrába ágyazottak*. Ezzel implicite már azt is posztulálták, hogy *a fogyasztói magatartás útfüggő jelenség, történelmi termék*.

Ebben az írásban azt a kérdést tesszük fel, hogy milyen változásokat indukál a *nagy történelmi transzformáció*: az információgazdaság kiépülése a fogyasztók magatartásában. Arra is választ keresünk, hogy e változások csupán csak színezik, némileg módosítják az ipari kapitalizmusban érvényes magatartásokat, avagy gyökeres változásokról van szó, amelyek *diametrálisan ellentétesek* az ipari kapitalizmusban tapasztalhatókkal. Az nem kétséges, hogy a maga idején kapitalizmus születése *radikális változást* hozott a fogyasztói magatartásban a prekapitalista formációkhoz képest (McKendrick 1982, Fairchilds 1993, Axtell 1999, Mokyr 2010), amelyet a gazdaságtörténészek *fogyasztói forradalomként*³ aposztrofálnak. *Kérdés, hogy napjainkban is hasonlóan radikális változásoknak vagyunk-e tanúi, és ha igen, miben állnak, és hogyan szerveződnek egységes logikai rendbe a változások*.

2. Két „forradalom” amely radikális változást hozott a fogyasztó magatartásban

Az ipari forradalom előtt a fogyasztók csak a szomszédos falvakat, esetleg a közeli várost magában foglaló legszűkebb környezetükben vásárolták meg a szükséges javakat. A tranzakciók többségét ők kezdeményezték, a termelők közötti specializáció pedig a legtöbb termék esetében lényegében csak *helyi szinten* alakult ki. Az ipari forradalom hatására azonban szélesre nyíltak a korábban elzárt helyi piacok. Ez nemcsak a gazdaságot érintette, hanem *a munkavégzés módját, az emberek izlésvilágát, öltözködését, vagyis az élet minden területét*. (Venkatesh 1999)

² A közgazdaságtan fogyasztói magatartással kapcsolatos hagyományos megközelítéséről és tételeiről kitűnő összefoglalást találhatunk Angus Deaton és John Muellbauer (1980) *Economics and Consumer Behavior* című könyvében.

³ James Axtell tanulmányában az „első fogyasztói forradalmat” 1689 és 1740 közé teszi. A forradalom először Angliában és Skóciában indult, majd áterjedt az amerikai gyarmatokra. A folyamat lényege, hogy „az előkelők és a középosztályok példátlan számban és változatosságban kezdtek vásárolni ipari termékeket, és e termékek közül többet a szabadidő, a társadalmi rítusok és a státusz megerősítésének a bemutatására kezdtek használni.” (Axtell 1999, p. 85.)

A gépi nagyipar születése lehetővé tette a tömegtermelést, a *tömegtermelés* pedig szükségszerűen a *tömegfogyasztással* járt együtt. A modern szállítóeszközök és infrastruktúra kiépülésének köszönhetően messzi vidékek, sőt távoli földrészek termékei sem számítottak már fényűzésnek⁴. Az ipari kapitalizmus azonban nemcsak a *fogyasztást* formálta a maga képére, hanem a *fogyasztót* is. Máskülönben el sem tudták volna adni neki a tömegtermelés produktumait. Ezt szokták *első fogyasztói forradalomként* említeni.

A múlt század 20-as éveiben egy új hullám indult el, *lényeges technológiai továbbá szervezeti változások* zajlottak a gazdaságban, amelyek az elektromosság ipari felhasználásának az elterjedéséhez, a futószalagok megjelenéséhez, továbbá a kommunikációban jelentkező olyan korszakos újítások elterjedéséhez kötődtek, mint a film, a rádió, és később a televízió. Ez utóbbiak a hirdetések és a reklám a korábbiaknál nagyságrendekkel hatékonyabb és agresszívebb változatainak ágyaztak meg. A szakirodalomban erre a korszakra is használják a *fogyasztói forradalom* megjelölést, és *második fogyasztói forradalomként* tartják számon, és „*consumer durables revolutionként* is említik. (Oshima 1961, Vatter 1967, Olney 1985). A tartós fogyasztási cikkek (autó, mosógép, hűtőgép) forradalma e javak széles körű elterjedésével, s ezzel együtt a *fogyasztói hitelek* megjelenésével és a *média agresszív hirdetéseivel* járt együtt. *Nem változtatott* azonban megítélésünk szerint a *tömegtermelés és a tömegfogyasztás logikáján*, csupán magasabb hatványra emelte azt. Ebben az időszakban a legtöbb cég a fordí filozófiát követte, amely szerint: „A vevő bármilyen színű autót megkaphat, amilyent csak kíván, amennyiben az fekete.”

A verseny azonban már a tömegtermelés késői korszakában is gyengítette valamelyest a *termelők diktatúráját*, és megkérdőjelezte standardizálási törekvéseiket. (Kocsis–Szabó 2002a) Ebben az időben kurrens elmélet volt a *fogyasztói társadalom elmélete*⁵ (Packard 1957, Packard 1963, Galbraith 1958, Baudrillard 1970/2005), amely a legfejlettebb országokban tapasztalható bőség és pazarló fogyasztás elméleti (vagy inkább ideologikus) leképezésének tekinthető, és többnyire kritikus elemzéseket foglalt magában.

A fogyasztás átalakulásának harmadik hullámát az *információs technológián nyugvó gyártási illetve szolgáltatási rendszerek* indították el a 20. század utolsó évtizedeiben. Ezek azonban már *nem maradtak meg a tömegtermelés logikáján belül, hanem a feje tetejére állították azt. A tömegigények alakítása* helyett mind inkább az

⁴ E folyamatoknak csak a betetőződése esett a 19. századra, illetve a fordizmus megjelenésével a 20. század elejére, a kezdetei már a 17–18. században érzékelhetők.

⁵ Az elmélet gyökerei azonban jóval régebbre, a 19–20. század fordulójára nyúlnak vissza. A konzumerizmus, a hivatkozó fogyasztás, amelyet az Amerikában akkor kialakuló középosztály tett tömegessé, legismertebb kritikusa Thornsten Veblen (1857–1929) volt, aki *A dologtalan osztály elmélete* című, magyarul is megjelent művében (1989/1975) bírálta a pazarló és hivatkozó fogyasztást.

egyének igényeinek kielégítése, a testreszabás a stratégiai cél. A rugalmas és variábilis információs technológiák ugyanis lehetővé tették, hogy a szükségletek homogenizálása helyett a cégek a szükségletek egyediségének a figyelembevételét állítsák filozófiájuk középpontjába. A *személyre szabott tömegtermelés*⁶ (Szabó 2000) nem csak a rugalmas gyártási technológiák elterjedésének a következménye, szorosan összekapcsolódik, a termelő és a *fogyasztó, a vevő és az eladó közötti kommunikáció* lehetőségeinek a kitágulásával. A fogyasztás bővülése és differenciálódása ebben az időben ölt globális dimenziót. A fejlett országokban élő „élen járó fogyasztók” bevásárlásainak térbeli kiterjedése a 21. század elején maga a glóbusz, időben pedig a nap 24 órája áll rendelkezésükre. A világhálón vásárló fogyasztók egészen más helyzetben találják magukat, mint a kapitalista tömegtermelés nyomán elterjedő nagy áruházláncok és hipermarketek vevői.

A formálódó információgazdaság új típusú fogyasztó megjelenését hozza magával, akinek a magatartása, attitűdjei *alapvetően különböznek* az ipari kapitalizmus tipikus fogyasztójának a viselkedésétől. *Valójában ezt a forradalmat lenne jogos „második fogyasztói forradalomként” aposztrofálni*, a tömegfogyasztást kiteljesítő fordí rendszeren nyugvó, 1920-as 1930-as évekbeli fogyasztói attitűd- és magatartásváltozásokkal szemben. Az információ-gazdaságban tapasztalható technológiai, szervezeti változások ugyanis – mint azt később látni fogjuk – gyakran az ipari kapitalizmus fogyasztói magatartásával szöges ellentétben álló magatartásformákat eredményeznek.

3. Fogyasztói magatartásváltozások a jobb informáltság következtében

A közgazdaságtan egyik alapvető felismerése, hogy a vevők és az eladók informáltsága egy-egy ügylet esetében nem szimmetrikus, az információs aszimmetria (Stiegler 1961, Spence 1973) számos piacon szisztematikusan eltéríti a vevők döntését az optimálistól⁷, néhány további következménnyel, mint például a *fordított szelekció* (Akerlof⁸ 1970).

⁶ A személyes termelést pusztán azért aposztrofálhatjuk *személyes tömegtermelésnek*, mert az egyedi igények szerint előállított termékek általában standardizált alkatrészekből rakják össze. Maga az termék azonban nem tömegtermék, hanem egyedinek tekinthető.

⁷ Az információs aszimmetriát elemző Nobel-díjasok e területen elért eredményeiről kitűnő összefoglalást találhatunk a Lofgren et al. szerzőhármas cikkében (2002).

⁸ Akerlof korszakos tanulmányát az információs aszimmetriára épülő tragacs modellről számos további elemzés követte (Tirole 1988, Blouin 2003) közülük azonban kezdetben viszonylag kevés (Bond 1982, Hoffer–Pratt 1987) foglalkozott a tragacs modell empirikus tesztelésével. Az utóbbi időben azonban növekvő számban találkozhatunk az információs aszimmetriát empirikus módszerekkel vizsgáló elemzésekkel is. Nem meglepő, hogy ma elsősorban a hitelpiacon (Dobbie–Skiba 2012) vizsgálják a kölcsönvevő és a kölcsönadó közötti aszimmetriát. A gyermekgondozástól (Mocan 2007) az egészségügyi ellátáson (Cardon–

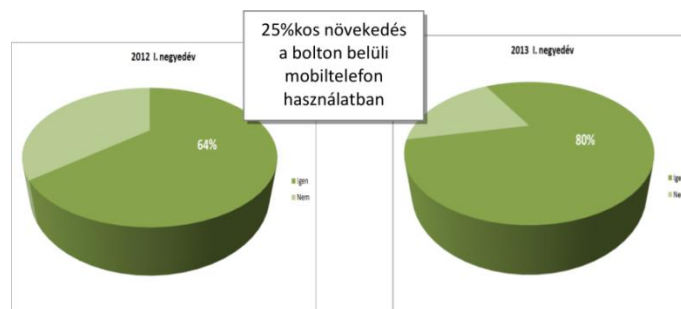
Az új típusú fogyasztó tulajdonságai szorosan összekapcsolódnak az információs technológiákból adódó lehetőségekkel, amelyek *jelentősen mérsékelhetik* az információs aszimmetriát. A termékek maguk sokkal több információt (tudást) sűrítnek magukban, és a fogyasztóhoz vezető útukon, illetve magának a piaci tranzakciónak a során is a korábbinál jóval több információ köríti őket. *A vásárlás az interneten több információt mozgat meg, mint a hagyományos kereskedelem.* De a hagyományos kereskedők is fokozatosan átveszik az internetes kereskedés logikáját. Mindezek egyenes következménye *a fogyasztó információs lehetőségeinek nagyságrendekkel való megnövekedése* az ipari korszakhoz képest.

3.1. Az információs aszimmetria mérséklődése: a tájékozott fogyasztó

Az új típusú fogyasztó tehát mindenekelőtt *tájékozott*. A vevő már nem pusztán az ösztöneire és az eladó rábeszélésére hallgat, ha vásárolni akar, hanem kihasználja az internet kínálta lehetőségeket.

A Capgemini felmérése⁹ szerint 2012-ben az új autót vásárlóknak 94%-a az internetet használja a vásárlási folyamatban, J. D. Power és munkatársai 2008-as empirikus vizsgálatukban kimutatják, hogy az új autót vásárlók átlagosan 7 órát töltenek online döntésük előtt (Uo. p.31.). Ma már nemcsak a nagy értékű javak, hanem napi bevásárlás során is alkalmazzák a világhálóról gyűjtött információkat köszönhetően a mobiltelefonon történő elérhetőségüknek (lásd az 1–2. ábrát). Erre már külön kifejezés is született a show-rooming.

1. ábra Használja a mobiltelefonját az üzletben, hogy javítsa a vásárláshoz szükséges ismereteit?

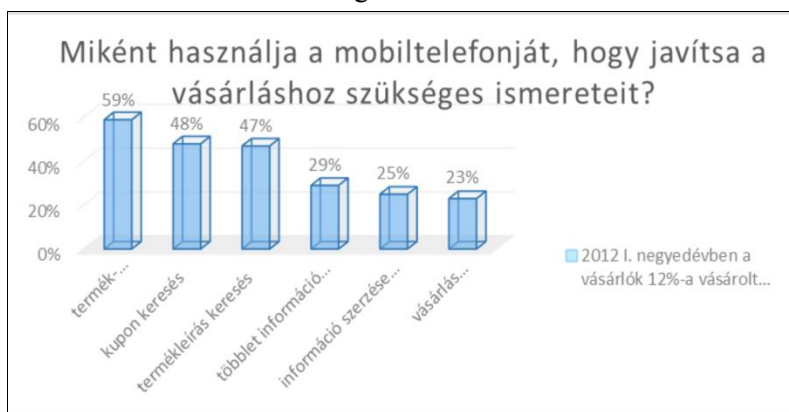


Forrás: Jiwire (2014)

Hendel 2001, Olivellay–Vera-Hernández 2013, Einav–Finkelstein 2011) és a felsőoktatáson (Dill–Soo 2004) keresztül a klasszikus akkerlofi használt autópiacig (Bond 2002) számos más területen is végeztek ilyen vizsgálatokat.

⁹ http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/carsonline_12-13_final_web_1.pdf

2. ábra Miként használja a mobiltelefonját, hogy javítsa a vásárláshoz szükséges ismereteit?



Forrás: Jiwire (2014)

Ha a fogyasztók bővülő informálódási lehetőségei nem is szüntetik meg teljesen az információs aszimmetriát, annyi azonban elmondható, hogy a világhálón tájékozódó fogyasztó *kevésbé kiszolgáltatott az ipar érdekeinek*, mint az ipari társadalom régi vágású fogyasztója. A sokszor idézett, sokszor kétségbe vont szlogen „A tudás hatalom” a fogyasztóra is áll. A vevőknek ma már az árakat sem kell szó nélkül akceptálniuk. A fogyasztók ár-összehasonlításokat végeznek, és ebben számtalan szolgáltatás van a segítségükre. E szolgáltatásokat részben független értékelő vállalatok, részben maguk az eladók kínálják fel a körültekintő fogyasztóknak.

A legtöbb e-kereskedő weboldalán találhatunk egy ún. *FAQ* részt, amely a vevők által gyakran feltett kérdéseket, illetve az azokra adott válaszokat tartalmazza. A vevő, aki elvesztette egy bonyolultabb termék használati utasítását, tudni akarja, mégpedig akár vasárnap éjjel is, hogy mi a teendő a termékkel. Mások azért látogatnak el az internetes oldalakra, mert nem világosak számukra a használati utasításban leírtak. A fogyasztó tájékoztatását szolgálják az ún. *best practice oldalak* is, amelyek a termék használatával kapcsolatos tapasztalatokról számolnak be, segítve ezzel a fogyasztókat a hatékonyabb használatban.

A fogyasztók számolnak azzal, hogy az internet túlterheltté válik. Ezért újfajta információs közvetítőket igényelnek. Az információs közvetítők internetes közvetítőként indultak, *összesített információkat* biztosítva a vevőknek. Tipikusan a fogyasztók számára állítottak össze információs adatbázist. Az információ-közvetítő megfelel egy internetes kiskereskedőnek. Lehetővé teszi azt, hogy információkat

kapjanak, illetve, hogy azokat összehasonlíthassák, ugyanakkor tranzakciókat folytassanak a hálón keresztül. Ilyen például az Amazon.com (Sharma–Sheth 2004).

A fogyasztók *informális utakon is tájékoztatják egymást*, s gyakori, hogy összefognak a hálón a vásárlóerő konszolidálására. A vevők tájékozottsága szűkebb körre szorítja vissza az Akerlof-féle tragacs-modell érvényesülését. A *fogyasztó tájékozottsága* tehát korántsem csupán pszichológiai előny a tranzakciókban, hanem *lényeges hatást gyakorol a piacok működésére* is. A fogyasztó pozíciójának a javulását azonban a cégek sem nézik ölbe tett kézzel, számos ellenintézkedést dolgoznak ki. Ezek némelyikére később kitérünk. Fontos azonban, hangsúlyozni, hogy az eladó javára fennálló *információs aszimmetria* továbbra is jellemző a használt termékek esetében, miközben éppen e termékek forgalma lendül fel jelentősen a világhálón. Az internet egymást nem ismerő, egymástól távol élő vevőket is eladókat is összehozhat.

Ghose (2009) empirikus vizsgálaton alapuló cikkében kimutatja, hogy olyan szignál mechanizmusok jelenlétében, mint a reputáció visszacsatolás és a termékkondíciók (új, még nem használt, gyárilag javított, újszerű, azaz úgy működik, mint az új, de valamiért, például mert felbontott csomagolásban érkezett, mégsem adható el újként stb.) közzététele esetén is felléphet a fordított szelekció akerlofi problémája. Az offline kereskedelemben, ha a vásárló determinisztikus módon tisztában van az eladó és a termék tulajdonságaival, akkor meg tudja határozni a tranzakció kimenetelét.

„Az online forgalmazott használt termékek esetében az ilyen karakterisztikák nem írhatók le *mindig* jól a tranzakció előtt. Míg bizonyos terméktulajdonságok könnyen kommunikálhatók az elektronikus piacokon, a 'nem digitális' attribútumok, mint például a termékkondíciók és az eladó integritása, zajnak és manipulációnak van kitéve, az információs aszimmetria problémáját produkálva” (Ghose 2009, p. 264.).

Itt kell megjegyeznünk, hogy nemcsak a használt, hanem az új termékek esetében is fennáll az az aszimmetria probléma, mert bizonyos termék- és szolgáltatástulajdonságok jól mérhetők és digitalizálhatók, például a háztartási gépek teljesítménye vagy egy orvosi szolgáltatás időbeli rendelkezésre állása, míg más tulajdonságok nem mérhetők és nehezen digitalizálhatók (például hogy mennyire könnyen kezelhető egy háztartásban a használatos eszköz vagy milyen kedves egy szolgáltató). Ezek esetében az információs aszimmetria sokkal erősebb lehet, mint más termékeknél, illetve szolgáltatások. Az aszimmetria azonban esetenként azért is erősebb lehet a hálón a megfogható termékek esetében is, mint a hagyományos kereskedelemben, ahol szemrevételezhetjük, akár ki is próbálhatjuk a

termékeket. Ezt a negatívumot azonban enyhíti az e-tranzakciók során mind általánosabbá váló *visszaküldési lehetőség*.

Mindezek a problémák jelzik, hogy *érdemes körütekintően vizsgálni az információs aszimmetria és a világháló nyújtotta információs lehetőségek közötti összefüggéseket*. A kétségkívül létező problémák ellenére azonban, amelyekre később még visszatérünk, nem vitatható, hogy a vevő informáltsága mérsékli az információs aszimmetriát, és nagymértékben csökkenti a monopolhelyzetekkel való visszaélés lehetőségét.

3.2. A megkülönböztetett fogyasztó

Az ICT-nek köszönhetően minőségi változáson megy át a fogyasztók szegmentálása is amely nem a fogyasztói csoportokat, hanem az egyes személyeket célozza meg, vagyis a fogyasztás perszonalizációjáról beszélhetünk. Az információgazdaság viszonyait vizsgálva, számos szakértő hivatkozik arra, hogy tulajdonképpen nincs új a Nap alatt, a fogyasztóknak korábban is voltak egyéni igényei, amelyet bizonyos termék-és szolgáltatáskörben ki is elégítettek a termelők, illetve a szolgáltatók. Régi, jól ismert módszer a *fogyasztói/vásárlói csoportok szegmentációja és individualizációja is*, amely az információgazdaságban legfeljebb a korábbiaknál jobban előtérbe kerül.

Az érvelés, hogy tulajdonképpen semmi újról sincs szó, első pillantásra plauzibilisnek tűnik. Való igaz, hogy a falusi fodrázmesterektől a nagyvállalatokig korábban is kiterjedten alkalmazták a piaci szegmentációt, felismerve, hogy *a fogyasztók/kliensek különbözők*. Ennek megfelelően differenciálták termékeiket, áraikat vagy az eladás körülményeit. *Nagy tévedés volna azonban, ha ebből azt a következtetést vonnánk le, hogy az információgazdaságban a termékdifferenciálás gyakoribb, s csupán mennyiségi változásról, esetleg piaci szegmentáció kifinomultabb változatáról van szó*, de a lényeg ugyanaz, mint korábban.

Valójában nagyon lényeges különbség van – főként a nagyvállalati szférában – a szegmentáció és differenciálás korábbi és információgazdaságbeli változatai között. A lehető legegyszerűbben fogalmazva: *korábban a termékeket, illetve piacokat különböztették meg, most pedig a fogyasztókat*. Amikor ugyanazt a terméket elegánsabb csomagolásban adták el a londoni Regent Streeten, mint a külvárosi üzletben, *hagyományos termékdifferenciálásról* beszélhettünk. Ha azonban a világháló adta lehetőségeket kihasználva, a vállalatok – mintegy a fogyasztó fejével gondolkodva – az egyes fogyasztó megoldandó problémáihoz igazodva alakítják kínálatukat és a fogyasztóhoz intézett tanácsaikat, az *a fogyasztók megkülönböztetése*. A kétfajta megközelítés: a „*fogyasztó fókuszú*” és „*termék fókuszú*” differenciálás eltérését jobban megvilágíthatjuk egy érzékletes példával, mintha csupán az elvi különbségre mutatnánk rá.

3.954 üzletet működtető, 3.633 alkalmazottal dolgozó Sherwin-Williams nevű festékkereskedő óriásvállalat korábban zavarba ejtő termékválasztékot kínált (*termékdifferenciálás*), arra hagyatkozva, hogy majd a fogyasztók kitalálják, hogy a széles palettáról mire is van szükségük. Weboldalát létrehozva, azonban a cég a *feje tetejéről a talpára állította termékdifferenciálási stratégiáját*. A termékek helyett a *vásárlók tulajdonságaira* építette fel a weboldal működését. A laikus barkácsoló első kérdése például az, hogy mennyi festékre van szüksége ahhoz, hogy kifesse 8 négyzetméteres 3 méter magas fürdőszobáját. A következő kérdés: Mi minden kell még ahhoz a festéken kívül, hogy újjávarázsolja a szóban forgó helyiséget? A cég a festékmennyiség precíz megadásán túl felajánlja azoknak a szerszámoknak, segédanyagoknak a listáját is, amelyek szükségesek e művelethez. Nem egyszerűen „eladja” a terméket, *előre rögzített fogyasztói csoportok szerint* szegmentálva a piacot, hanem *támogatja az individuális fogyasztót a lehetséges választások értelmes leszűkítésében, megszervezi a festési projektet* számára, azaz „tanítja” a fogyasztót. Abban is hasznára van a vevőnek egy térképpel, hogy melyik üzletben szerezze be az anyagot a vevő, melyik van a lakásához a legközelebb. Ezzel persze nemcsak a fogyasztónak segít, hanem az üzletek terhelését is csökkenti, mert csak az a vásárló tér be hozzájuk, akinek a problémája az adott üzlet segítségével oldható meg a legjobban (lásd erről még Blackwell–Stephan 2001).

Talán felesleges is hangsúlyozni, hogy az effajta differenciálás nem mosható össze a nagy cégek korábbi termékdifferenciálási politikájával, mert *a kiindulópont itt a fogyasztó*. A fogyasztókat *nem* demográfiai jellemzők vagy társadalmi hovatartozás alapján rendezik nagy homogén csoportokba¹⁰, hanem *a problémáik szerint* különböztetik meg őket. Nagyon különböző rétegekhez tartozó fogyasztóknak lehet ugyanis ugyanaz a problémájuk. Röviden szólva az információs technológiák kínálta lehetőségek – szemben a korábban *proxik* alapján történő durva termékdifferenciálással – *a tényleges fogyasztókat különböztetik meg a termék használatával összefüggő tényleges problémáik alapján*. A személyre szabás egy újabb változatával állunk szemben. A differenciálás tehát *nem a termékre, hanem a fogyasztóra vonatkozik, nem a gyártók vagy kereskedők fejében zajlik előzetesen, hanem a fogyasztókkal való együttműködésben*. A termékdifferenciálás sem kérdőjelezi meg tehát, hanem inkább *megegyeztet* a különbségeket az ipari kapitalizmusra jellemző differenciálás és az informatizálódó gazdaságban kibontakozó differenciálás között. Azt meg talán felesleges is hangsúlyozni, hogy a megkülönböztetett fogyasztó egyben tájékozott fogyasztó is, hiszen a megkülönböztetés éppen a fogyasztó informálásával¹¹ valósul meg.

¹⁰ Ez nem zárja ki természetesen, hogy más vonatkozásban – például az árak kialakításakor – a cégek továbbra is demográfiai jellemzők alapján szegmentálják a fogyasztókat.

¹¹ Ez esetben természetesen nem csupán a fogyasztó informálásáról, hanem információcseréről van szó a fogyasztó és a termelő között, hiszen a fogyasztónak is részletesen kommunikálnia kell az igényeit.

Hiba lenne ugyanakkor a testreszabás és a differenciálás tendenciát abszolutizálni. Minthogy az igények pontos megfogalmazása és az eladóval való együttműködés erőfeszítéseket, illetve egyfajta aktivitást, készenlétet követel a fogyasztóktól, de nem mindenki vállalja ezt az árat – cserébe az igénye pontosabb kielégítéséért. Továbbra is vannak passzív fogyasztók, akik nem tudják, vagy nem akarják megfogalmaznia az igényeiket, s ezért azt veszik, ami az üzletben kapható. (Bardakci–Whitelock 2004). Ez a tény azonban nem kérdőjelezi meg alapvetően a fogyasztók differenciálódásának fentebbi trendjét.

4. Az aktív fogyasztó: Együttalkotás

Az eddigiekből is egyértelmű, hogy az információs technológiák – és különösen az internet – kilendítették a fogyasztót passzív, elfogadó szerepköréből. A fogyasztó nem pusztán árelfogadó (Kocsis–Szabó 2002b), sőt részben az eladó szerepkörét is felvállalja, amikor például az interneten keresztül más vevőknek ajánlja a terméket. Ez azzal is jár, hogy megjelenik az ún. *begubódzási effektus*¹² (cocooning effect), amelynek következtében *a fogyasztó otthona* többé már nem magánszféra, hanem piactérre, *sőt* – mint azt a következőkben látni fogjuk *a termelés színterévé is válik*. Természetesen a digitális korszak előtt is tapasztalható volt ehhez hasonló a jelenség, de a mai helyzethez képest csak nyomokban. A csomagküldő áruházak vagy az ún. direkt marketing esetén is a vevő otthonában zajlott a vásárlás, sőt akár a régi századok házalói is benyomultak a magánszférába. E sporadikusan fellépő jelenségek nyomán kialakuló attitűdöket azonban nem hasonlíthatjuk a mai *begubódzási effektushoz*, hiszen a lényeg nem az, hogy hol zajlik a vásárlás, hanem az, hogy *a vevő kilép passzív szerepköréből, és szerepet kap az eladások irányításban, illetve a termékek termelésben*.

A vállalatok rezonálnak erre az újfajta fogyasztói attitűdre, és a fogyasztókat bevonják mind a termék promóciójába, mind pedig – ami talán még az előbbinél is izgalmasabb – a termék továbbfejlesztésébe. „Az együttalkotás az a folyamat, amelynek a során a fogyasztó aktív szerepet vállal, és a vállalattal közösen értéket hoz létre” (Pralahad–Ramaswamy 2004). A trend már a 90-es években elindult.

¹² Az elnevezés kissé félrevezető, hiszen a begubózás – legalábbis a selyemhernyónál – egyfajta passzív, alvó állapot, míg a lakásába begubózott, magánszféráját részlegesen termelési és vásárlási színterré alakító fogyasztó nagyon is aktív. Az elnevezés problematikus vonása az is, hogy az említettől gyakran egészen eltérő értelemben is használják a szakirodalomban a cocooningot mint olyan vállalati stratégiát, amelyet a hazai piacra való bezárkózás, begubózás jellemez (lásd például Doz et al. 2004).

A Las Vegas-i székhelyű Westwood Studios nevű számítógépes játékokat készítő cég¹³ vezetői 1996-ban dobták piacra a „Red Alert” nevű számítógépes játékukat. Rövid időn belül arra lettek figyelmesek, hogy a játék bővítései jelentek meg ingyenes weboldalakon. A vállalat gyorsan reagált, és játékfejlesztési eszköztárral kiegészített játékokat dobott piacra. 1999-re egy egész részleget hoztak létre, hogy a vásárlók által kitalált innovációkat eljuttassák az új termékeken dolgozó fejlesztőikhez.

A BMW 2003-ban kezdett bele a *közösségi tervezésbe* (*community design*). A vállalat honlapján megjelentettek egy eszköztárat, amelynek a segítségével a cég vásárlói bemutathatták, hogy miként hasznosítanák a telematikuss és online szolgáltatásokat az autójukban. Az 1000 vásárló közül, akik használták az eszköztárat, kiválasztottak 15-öt, és meghívták őket Münchenbe, hogy találkozzanak a vállalat mérnökeivel. Egyes ötleteik – a BMW szerint – már a prototípus szintű megvalósításnál tartanak. Nem mellékes körülmény, hogy az ötletekért a vásárlók nem kértek semmit, s annak is nagyon örültek, hogy valaki kíváncsi volt rájuk (The Rise... 2005).

2004 novemberében a General Electric (GE) bemutatta a *LightSpeed VCT* nevű termékét, egy olyan szkennert, amely kiváló háromdimenziós képet képes készíteni a szívről. 2005 tavaszán a Staples (amerikai irodaszer kereskedő) egy új „betűzárát” (pontosabban egy *szózárat* – *wordlock*) dob piacra. A zár szavakat használ számok helyett. Eközben Münchenben a BMW telematikuss eszközökkel (a számítógépes és telekommunikációs eszközök ötvözetéből előálló termékekkel) kezdi meg felszerelni a luxusautóit. Mi a kapcsolat ezek között a termékek között? Az, hogy minden említett termék tervezésében a fogyasztók jelentős (GE, BMW) vagy vezető (Staples) szerephez jutottak.

Az internet egyedülálló lehetőséget nyújt az együttalkotás különféle formája. Di Gangi és Wasko (2009) tanulmányukban kiemelik, hogy az együttalkotás leggyakrabban az innovációs folyamatban bukkan fel. Ennélfogva a jelenséget a termékfejlesztéshez és ezen keresztül a vállalati versenyképességhez való értékes és adekvát hozzájárulásként értékelhetjük. A termelő és a fogyasztó viszonya már régen túllépett azon az állapoton, amelyben a termelő termelt, majd megpróbálta – a reklámon és más ravaszabb módszereken keresztül – kondicionálni a fogyasztót arra, hogy az legyen a kívánsága, amit az ipar fel tud kínálni neki. A *termelők/eladók nyomása* helyett (inkább mellett) ma egyre nagyobb szerepet kap a piaci történetekben a *vevők, illetve fogyasztók piaci szívása*.

¹³ A vállalat ma már az EA.com (Electronic Arts) nevű Redwood City (Kalifornia) székhelyű hasonló profilú társaság tulajdonában van.

„Nyomásnak” nevezzük azt a képességet, hogy a cégek egy reklámot tehessenek a képernyőre anélkül, hogy erről téged megkérdeztek volna. Mások az ún. „vásárló szemgolyókat” próbálták ki úgy, hogy milliókat fizettek az AOL-nak a Yahoónak, vagy más web-óriásoknak. De ezek az elgondolások alapjaiban ellenkeznek a webbel. *Az Internet a „szívásról”, nem pedig a „nyomásról” szól.* A fogyasztók „kiszívják” azt, ami érdekli őket, a többit pedig otthagyják” [(Hamel–Sampler 1998, 2. o.) Kiemelés a szerzőtől].

A fogyasztók jelentős része nem szeretne egy órai műsoridőből 10-15 perces reklámblokkokat nézni. A mai technika lehetőségek mellett a fogyasztó ilyen értelemben is „begubózhat”, szelektálhat a reklámok között, bizonyos fókig irányíthatja a hozzá eljuttatott üzeneteket. Nem csupán passzív tárgya a rejtett és kevésbé *rejtett rábeszélők*¹⁴ eladási törekvéseinek. A vállalatoknak ehhez is alkalmazkodniuk kell. A nyomásra alapozó piaci szereplők lemaradtak a hajóról, azáltal, hogy nem tervezik a web vagy a TV interaktív természetének a kiaknázását, elébe menve a fogyasztók akcióinak. A fogyasztók azonban nemcsak „utólagosan” döntenek el választásukkal, keresleti szívásuk irányultságával a termékek és termelők sorsát, hanem a termékek létrehozását közvetlenül is befolyásolják.

A vállalatok a fejetetejére állították a terméktervezést. Az akadémiai műhelyek és a K+F laboratóriumok mellett bevonták a fogyasztókat a folyamatba. Napjainkban a fogyasztó nem annyira király: hanem – képletesen szólva – *a piackutatás vezetője, a K+F főnöke és a termékfejlesztés menedzsere.* Persze ebben sincsen semmi új, hiszen *a fogyasztók már eddig is igen innovatívak voltak, de csak napjainkra találtak befogadó fülekre.* A gyártók korábban vagy elvetették a fogyasztók innovatív ötleteit, vagy pedig nem tudták, hogy mit kezdjenek velük. Az amerikai farmerek már 1909-ben azért lobbiztak az autógyártóknál, hogy kivehető hátsó ülésekkel szereljenek fel autókat. Végül egy évtizedre volt szüksége Detroitnak ahhoz, hogy „feltalálja” a platós kisteherautót, az úgynevezett *pick-up truck*-ot. [(The rise... 2005) Kiemelés a szerzőtől].

A napi kapcsolat az eladó-felhasználó és a termelő között „újjaalakítja” a terméket. Az a termék, amely ezernyi fogyasztó – a CRM (Customer Relationship Management, vevőkapcsolati menedzsment) rendszereken és egyéb csatornákon keresztül – visszacsatolódo tapasztalatait sűríti magába, nyilván sokkal inkább *„fogyasztó/felhasználóbarát”,* mint a hagyományos tömegtermelés – vevőktől függetlenül elkészített – terméke. Ha a tömegtermelés esetében a termelő és fogyasztó kapcsolatát tárgyalva az ellenoldali felek viszonyát kell hangsúlyozni, az informatizálódó termelésben mind nagyobb hangsúly kerül a közöttük lévő

¹⁴ Utalás Vance Packard 1991-ben megjelent könyvének (The Hidden Persuaders) a címére.

sokoldalú *kooperációra*. Némely esetekben már nem túlzás azt állítani, hogy a termékek a vevő és az eladó „*koprodukcijában*” készülnek, ami korábban inkább csak a szolgáltatások bizonyos fajtáinál volt jellemző. Erre már megszületett a megfelelő szakkifejezés is *co-creationnak*, azaz együttalkotásnak, nevezik ezt a jelenséget.

5. Posztmaterialista attitűdök: élmények és játékok

A mai fogyasztókat egyre kevésbé lehet pusztán materiális javakkal elkápráztatni. A fogyasztók *élményekre vágynak*, s magát a vásárlási aktust is *élményekkel körítve* igénylik. Ez sem teljesen új tendencia. *Scitovsky Tibor* már évtizedekkel ezelőtt¹⁵ annyira fontosnak látta a jelenséget, hogy egy egész könyvet szentelt neki. „Mit tesz a szervezet, amikor nincs kielégítetlen szükséglete, amikor semmi baj nincs a közérzetével? Az eredeti választ, hogy tudniillik semmit, ma már általában helytelennek ítélik. A teljes komfortérzet és ingerhiány először kellemes, de hamarosan unalmassá, majd kellemetlenné válik. Ebben a helyzetben a szervezet aktívan keresi az *ingerhatásokat, a stimulációt*” (Scitovsky 1990, p. 37.).

A vállalatok nemcsak a fejlett országok fogyasztóinak *inger- és kalandigényét* elégítik ki, hanem építenek a „*homo ludens*” játékkedvére is. Az *e-kereskedelem különösen alkalmas* arra, *hogy a vásárlást élményekkel, szórakozással, játékkal kapcsolja össze*. „A dematerializációs folyamatban az érték egyre kevésbé függ a termékek anyagi tulajdonságaitól, értékétől vagy a szükségletektől, és egyre inkább a jelentési kódokhoz (azaz a termékek szimbolikus jelentéséhez – a szerző) való viszonyától (Jansson 2002). Így a „*jelképipar*” már nem termékeket, hanem imidzseket forgalmaz, amelyek könnyedén reprodukálhatók, nincs szükség hozzájuk gépsorokra, összeszerelő üzemekre. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a termékekre nincs szükség többé, csupán a jelentőségük csökken. A társadalmi életnek az ipari kapitalizmus idején is tapasztalható kommercializálódása, amelynek következtében a vásárlás minden más tevékenységet háttérbe szorít, az információgazdaságban kiegészül

¹⁵ *Scitovsky* idézett könyvében, *Az örömtelen gazdaságban* (1976/1990), arra a felismerésre jut, hogy a jólét nem azonosítható a fogyasztással, és nem is mérhető annyira egyértelműen, mint ez utóbbi. A fogyasztás bizonyos fajtái szerinte örömtelenek, mert elvesztik kockázatos, kihívásokkal járó jellegüket. Ennek igazolásához elég, ha csak az eszkimó vadászok kalandos mindennapjait hasonlítjuk össze azokéval, akik – autójukból ki sem szállva – valamelyik McDonald’s-ban vásárolják a táplálékukat. A kalandok deficitjét a fejlett országokban élő fogyasztók mesterséges izgalmakkal, hajmeresztő sportokkal, szerencsejátékokkal és túlélő-túrákkal próbálják meg ellensúlyozni.

egy már korábban is létező, de a virtuális világban felerősödő tendenciával. Ennek lényege, hogy minden más beleolvad, belefolyik a vásárlásba. (Leong 2001). Különösen áll ez a szórakoztatásra¹⁶.

Az, hogy bármikor, bárhol, bárkivel, bármilyen eszközön és hálózaton keresztül kommunikálhatnak, azaz az ICT-ből adódó hiperkonnektivitás nagy lehetőségeket rejt magában a termelők/szolgáltatók számára. A kávéházban nemcsak a fogyasztók a kávé és sütemény iránti igényét elégitik ki, hanem szórakozás – és kalandvágát is.

A Time2Flirt, egy sajátos partnerközvetítő program jó példa arra, hogy egy vállalkozás miként hasznosítja a mobiltechnológiát célközönsége elvárásainak a kielégítésére. A Time2Flirt a Carbon Partners 2001-ben indított SMS terméke. Amikor a vendég belép egy szórakozóhelyre, rövid szöveges üzenetben elküldi a kulcsszót egy központi számra. Ezután egyéni azonosítószámot kap az egész éjszakára, amelyet a ruhájára tűzhet. Ettől kezdve a központi számon keresztül az ilyen azonosítóval rendelkezők rövid üzeneteket küldhetnek egymásnak az est folyamán. Ez a szolgáltatás különleges és izgalmas lehetőségeket biztosít a szórakozásra a vendégeknek, és – a megnövekedett vendég számon keresztül – a szórakozóhely forgalmát is fellendíti (Mort–Drenna 2002, 11. o.).

Még jobb, ha maga a kínált termék az élmény, illetve a szórakozás. A nem materiális, szórakozásnak, illetve egyéb szabadidős tevékenységnek tekinthető „javak” igénybevételenek súlya 120 év alatt (1875 és 1995 között) majdnem megnégyszereződött, miközben az élelmiszer-szükséglet kielégítésére fordított javak súlya a teljes fogyasztásban hozzávetőleg a tizedére (!) esett vissza. Ennél is feltűnőbb, hogy *Fogel* (1999) számításai szerint 1995-ben az összes anyagi természetű szükséglet már csak 12 százalékos (!) aránnyal volt jelen a fogyasztásban, miközben a¹⁷ nem anyagi jellegű szükségletek 86 százalékot képviseltek.

¹⁶ Erre a jelenségre később még visszatérünk.

¹⁷ Az „egyéb” rovatot egyik kategóriába sem soroltuk.

1. táblázat A kiterjesztett fogyasztás¹⁸ különféle fajtái az összfogyasztás %-ában és a hozzájuk tartozó jövedelemrugalmasságok az egyes fogyasztási kategóriákban

Szükséglet	1875	1995	Hosszú távú jövedelemrugalmasság
Élelem	49	5	0,2
Ruházat	12	2	0,3
Lakás	14	5	0,7
Egészségügy	1	9	1,6
Oktatás	1	5	1,6
Egyéb	6	7	1,1
Szabadidő, szórakozás	18	67	1,4

Forrás: Fogel (1999, p. 7.)

Az élmények, a szórakozás a szabadidő növekvő szerepe meglehetősen magától értetődő a nyugati társadalmakban, amelyekben az évi átlagos munkaidő a 19. század végére jellemző 3100 órától 1730 órára csökkent¹⁹ (Fogel 1999). Az alábbi táblázat, amely a fogyasztók idejének (pénzkereső és szabad idejének) felhasználási arányait mutatja, markánsan jelzi a szabadidő, illetve a szórakozásra fordított összes időráfordítás arányának a növekedését.

2. táblázat Az időfelhasználás megoszlása a különféle tevékenységek között (órákban)*

Tevékenység	1880	1995	2040
Alvás	8	8	8
Élelmiszer és higiéniai szükségletek	2	2	2
Házimunka	2	2	2
Utazás a munkába és vissza	1	1	0,5
Munka	8,5	4,7	3,8
Betegségek	0,7	0,5	0,5
Összesen	22,2	18,2	16,8
Maradék, szabadidős tevékenységekre	1,8	5,8	7,2

Forrás: Fogel (1999)

Megjegyzés: *Az átlagos férfi háztartásfővel rendelkező háztartásokban, 365 napot feltételezve

¹⁸ A kiterjesztett fogyasztás Fogel értelmezésében nem csupán az adott fogyasztási jószágra történő pénzbeli ráfordításokat tartalmazza, hanem az összes (pénzbeli + természetbeni) ráfordítást, mégpedig oly módon, hogy a természetbeni időráfordítás arányait az ún. metabolizmus, tehát az emberi szervezet önfenntartásával kapcsolatos fiziológiai szükségletekre fordított idő levonása után megmaradt időalapból határozza meg. A szabadidő 67 százalékos aránya a fogyasztásban tehát annyit tesz, hogy a fogyasztó ennyit fordít a teljes fogyasztási alapjából időben és pénzben szórakozásra, művelődésre, sportra stb. Nem arról van szó tehát, hogy az összes fogyasztásra szánt jövedelmének 67 százalékát fordítaná erre a célra.

¹⁹ Ez csak a fejlett országok átlaga, az egyes jóléti társadalmak (például Svédország) már megközelítették a Fogel által 2040-re előre jelzett 1400 órás értéket.

A szabadidő több mint megháromszorozódása egy és egyharmad évszázad alatt (lásd a 2. sz. táblázatot), a szabadidős tevékenységek, illetve szórakozás 67 százalékos, tehát több mint kétharmados aránya a fejlett országok kiterjesztett fogyasztásában már a 90-es években, Kohl volt német kancellárt látszik igazolni, akinek az egyik nyilatkozata szerint Németország tulajdonképpen „egy nagy szabadidő-park”. Az internet mindennél alkalmasabb a szabadidő lekötésére és a szabadidős, illetve szórakoztatási célú javak forgalmazására. Az *élmény-gazdaság* piaci tranzakcióiban valóban a dematerializált termékkomponensek nyomnak a legtöbbet a latban. Minél összetettebb a média, amelyen keresztül e fikciók, tudás és információk a megfelelő koreográfia szerint eljutnak a fogyasztóhoz, annál telítettebb élményekkel a piac (pontosabban az azon forgó termékek).

6. A termelők visszavágása: a fogyasztói autonómia korlátok közé szorítása

A fogyasztó számára az információtechnológiák hatására bekövetkezett változások azonban nem egyértelműen pozitívak. Gyengíti a fogyasztó pozícióját a gazdaságban, hogy előbbi pontokban tárgyalt pozitív tendenciák a globalizáció ellentmondásos hatásától függetlenül sem érvényesülnek akadálymentesen. A cégek – a korábbi rutinnak megfelelően – továbbra is megpróbálják a manipulálni a fogyasztókat, s korántsem sikertelenül. Bár a szavak szintjén, a nyilatkozatokban a vállalatok kommunikációs szakemberei egyfolytában a fogyasztó királyságáról értekeznek, valójában azonban *mindent megtesznek azért, hogy visszanyerjék a fogyasztók feletti hatalmukat*. A fogyasztót ugyanis (legalábbis a legfejlettebb országokban) már nem tudják olyan durván manipulálni a „*rejtett rábeszélők*”, mint az ipari társadalomban. A manipuláció a korábbiaknál sokkal kifinomultabb és költségesebb eszközeit kell bevetniük, hogy célt érjenek, az eredmény pedig jóval bizonytalanabb, mint Henry Ford idejében volt.

6.1. A sztárkultusz

Jellemző, hogy az egyes fogyasztók megközelítésére a cégek egy egész eszközköteget állítanak össze, és ezekhez különböző technikai, szervezeti és menedzsment eljárások kötődnek. A fogyasztó kiszámíthatóságát, befolyásolását célzó eszköz-halomból azonban talán egyetlen más elem sem olyan hatásos, mint a *sztárkultusz*. A *sztárok* „*életmód-generáló termékek*”, mintegy „*élő szoftverek*”, akik mintát nyújtanak arra, hogy hogyan kell élni, és ezzel tulajdonképpen eladják a termékeket és szolgáltatásokat. A sztárkultusz számára jó alanyul szolgálnak a mai fogyasztók, mivel helyzetük – és ebből következően személyiségük – az információs korban jóval bizonytalanabb, mint 100 évvel ezelőtt volt, és folyamatosan

kapaszkodókat, mintákat keresnek identitásuk kialakításához. Az identitás széttöredezése különösen jellemző az információs gazdaság élvonalában haladó ún. *netpolgárookra*. A világhálón élő, üzletelő, barátkozó és szórakozó netpolgárok többszörös személyiségűvé (multiple personality) alakulnak át. *Turkle* a jelenséget a következőképpen ragadja meg:

„Minden kor megteremti a pszichológiai jóléttel kapcsolatos saját metaforáit. Nem is olyan régen társadalmilag még a stabilitás értékelték, és kulturálisan is ezt erősítették meg. Szigorú nemi szerepek, ismétlődő munka, annak elvárása, hogy valaki egy bizonyos fajta állást töltsön be, vagy, hogy ugyanabban a városban élje le az egész életét, mindezek egyértelműen hozzátartoztak az egészség, a normalitás definícióihoz. De ezek a stabil szociális világok összeomlottak. A mai időkben az egészséget inkább a *mozgékonyosság* és nem a stabilitás terminológiáival írjuk le. Manapság a legfontosabb az új munkahelyekhez, az új karrierirányokhoz, új nemi szerepekhez és új technológiákhoz való alkalmazkodási és a változási képesség” (*Turkle* 1997, p. 255.).

Ebben a környezetben felértékelődik az identitástermelő sztárok szerepe. (Elegendő itt csak a hazai példákra, a villalakókra és megasztárookra utalni). Ezek legfőbb funkciója, hogy hatásosan befolyásolják a fogyasztói magatartást (*Boorstin* 2012). A sztár ízlésformáló, mintaadó, népnevelő. Állandó mozgásban van, ezzel az állandó átalakulással fejezi ki, személyében testesíti meg az információgazdaság változékonyágát. A sztárgyártás egyben identitásgyártás. Sarokpontjai a *Welk et al.* (2001) szerzőhármas szerint az alábbiak:

- *A marketingtevékenység elkendőzése* („Hiding the factory”)
- *A perspektívák szűkítése* (a sztár e szűkítés „intézménye”)
- *A befogadó látószögének fókuszálásával* elérhető az egyediség illúziója, a spontaneitás érzete és az őszinteség látszata.

A sztárgyártással a vállalatok – legalábbis részlegesen – korlátozzák a fogyasztó önállóságát, a sztárok által reklámozott termékek és életmód bizonyos elemei vonatkozásában, illetőleg a fogyasztók azon csoportja esetében, amelyet foglyul ejt a sztárkultusz. A „sztár-terméknek” nemcsak a sztárokat foglalkoztató filmipar, a profi sport és más a sztárjelenséggel leírható iparok számára kell hasznót hajtania, hanem a vállalatok jóval szélesebb köre számára. A sztárgyártás a média vagy a sport vállalkozói számára meglehetősen kockázatos, de a haszon is egy sikeres csodagyógyszer piacra dobásával szereshető profithoz mérhető. A megtérülési ráta az iparágban 80-90% (*Welk et al.* 2001).

A sztár legfontosabb feladata az üzlet szempontjából a termék kockázatának csökkentése és az eladási mutatók megfelelő szinten tartása. A sztár bizonyos értelemben stabilizálja a piacot, más kérdés, hogy csak egy ideig, addig, amíg egy újabb sztár ki nem szorítja. A fenti pontok jól leírják a sztárcsinálás paradoxonját. A cél: minél rövidebbre szabni egyes sztárok (és a sztárokhoz tartozó termékek: slágerek, filmek stb.) életpályáját, helyet teremtve ezzel egy újabb sztárnak, újabb slágernek. Mindeközben azonban nem szabad túlfeszíteni a húrt: a vevő sem terhelhető a végtelenségig, és a sztár is ember.

6.2. A fogyasztók figyelmének elterelése a termék, illetve szolgáltatás tartalmáról

Az élmény-fogyasztás, a termékek spirituális és szimbolikus elemeinek, illetve csomagolásának a felértékelődése pozitív irányban való eltolódásnak is tekinthető: eltávolodásnak a konzumerizmus durva materializmusától. Szemléljük azonban ezt az eltolódást egyfajta manipulációként is, amely a fogyasztónak az elsődleges terméktől való elidegenítéséhez vezet:

A fogyasztó figyelmének középpontjába a termék mellé csomagolt, valójában attól független információk kerülnek, miközben a figyelem elterelődik a termék rendeltetésszerű hasznosításával kapcsolatos tulajdonságoktól, illetve csökken (vagy legalábbis nem nő) a fogyasztó kompetenciája e tulajdonságok megítélésében... A kínálat vezérelt média az asszociált szimbolikus információkra tereli a figyelmet és az értékelés szempontjait is eszerint alakítja – a fogyasztó számára hasznos információk helyett. Önálló termékkomponensként jelennek meg az *image*-be ágyazott előnyös terméktulajdonságok, vagy a termékkel csak áttételes kapcsolatban lévő illúziók (Hrotko 2004).

Ahhoz, hogy a fogyasztót ellenőrizhetőbbé tegyék, és ezáltal stabilizálják a termékeik iránti keresletet, a vállalatoknak mindenekelőtt meg kell ismerniük a fogyasztót. Információt kell szerezniük avégett is róla, hogy „megfelelő” árakat tudjanak szabni vásárlóik attitűdjeihez és lehetőségeihez igazodva. Több ilyen típusú adat nem is létezne a termelők, illetve az eladók számára, ha a fogyasztók nem használnák az internetet. A termelők gyakran gyűjtenek a fogyasztók gépéről adatokat az ún. web-bugok segítségével, amelyek 1x1 pixeles kóddarabok, lehetőséget adnak a termelőknek, illetve eladóknak a fogyasztó gépének távellenőrzésére. A *web-bugok* a fogyasztók számára észlelhetetlenek, és szemben az ún. cookie-k-kal²⁰ nem raktározódnak el az internetet használó fogyasztó gépén.

²⁰ Cookie (sütemény): a számítógép-felhasználó által látogatott weboldaltól származó a winchesteren elhelyezett fájl. Az ebben a fájlban található kód egyedileg képes azonosítani a felhasználót a weboldal

A fogyasztók azonban önként is gyakran nyújtanak információt, abban a reményben, hogy olyan terméket kapnak cserébe, amely igényeikre szabott. Várható, hogy versenyző közegben, ez a fajta testreszabás nagyszámú termelő számára reális alternatíva lesz.

Az információgazdaságnak van egy túlértékelő értelmezése, sokan tudniillik a kifejezés hallatán a tudás, az értékes információk gazdaságára, a szellemi fejlődés közegére hajlamosak gondolni. Ez az értékelés természetesen számtalan ténnyel támasztható alá. Arról sem szabad megfeledkezni azonban, hogy sokszor elegendőek a felszínes képzeteket, vonzó csomagolásban prezentált élménypótlékok, primitív hívószavak a vásárlás gerjesztésre. Még manipulációs törekvéseik közben is észre kell venniük azonban a cégeknek, hogy a fogyasztó ma már nem olyan mértékben a játékszerük, mint a fordista tömegtermelés korszakában volt. Ezért sokkal jobban kell figyelniük a vevőikre, klienseikre. Ahhoz, hogy a fogyasztók körében végbemenő változásokról a cégek azonnal értesülhessenek, *folymatosan kapcsolatban kell lenniük* a fogyasztókkal. Tagadhatatlan, hogy egy szervezet sikere közvetlenül függ a fogyasztók körében kivívott sikerességétől, és az is világos, hogy a fogyasztókról szerzett információkat semmivel sem lehet helyettesíteni. A különböző marketing-módszerek és eszközök mind erre a felismerésre alapozódnak (Maxwell 2001).

Amennyiben a vállalatok ragaszkodnak régi rutinjukhoz, és a hagyományos módszerekkel próbálják rávenni a fogyasztókat termékeik megvásárlására, könnyen kihullhatnak a versenyből. Ha nem akceptálják a fogyasztók kívánságait, a pillanatnyi ellankadásukra váró versenytársaik könnyen megelőzik őket. „Van másik”. Eötvös bohóc híressé vált mondást talán úgy fogalmaznánk át a vállalatok és a fogyasztók viszonyára, hogy a mai technológiák mellett a fogyasztó számára „szinte a semmiből” teremhet másik.

7. Összefoglalás

Összefoglalóan tehát azt állapíthatjuk meg, hogy a fogyasztó autonómiája az információs gazdaságban az ipari társadalomban jellemzőhöz képest jelentős mértékben kitágul. A fogyasztó a legkevésbé sem tekinthető kiszámíthatónak, annál is kevésbé tekinthető annak, mert érdeklődése az anyagi javáról az élmények és más immateriális termékek felé fordul és – *szemben a 18–20. századi fogyasztóval* a személyisége sem állandó. Ez az új típusú fogyasztó is ki van téve azonban manipulációnak és a cégek rejtett és kevésbé rejtett rábeszélésének. Ezeknek

újabb felkeresésekor. Ezt az információt a legkülönbözőbb marketing- és oldalkövetési célokra lehet felhasználni.

azonban kevésbé van kiszolgáltatva, mint az ipari társadalom fogyasztói. A cégek rákényszerülnek arra, hogy a fogyasztó meghódítására technikailag és tartalmilag is egyre kifinomultabb, innovatív ötleteket dolgozzanak ki. Fontos hangsúlyozni azt is, hogy az új típusú fogyasztó felbukkanásával korántsem szorulnak ki a gazdaságból a régi magatartásformák és attitűdök. Ez valószínűleg egy hosszabb folyamat eredménye lesz.

Felhasznált irodalom

- Akerlof, G. A. (1970): The Market for 'Lemons: Quality, Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84, 3, pp. 488–500.
- Axtell, J. (1999): The First Consumer Revolution. In Glickman, L. B. (ed): *Consumer Society in American History: A Reader*. Cornell University Press, Ithaca.
- Bardakci, A. – Whitelock, J. (2004): How "Ready" Are Customers for Mass Customization. An exploratory investigation. *European Journal of Marketing*, 38, 11/12, pp. 1396–1405.
- Baudrillard, J. (1970/2005): *The Consumer Society: Myths and Structures*. Sage Publication, London – Thousand Oaks (USA) – New Delhi.
- Blackwell, R. D. – Stephan, K. (2001): *Customers Rule! Why the E-Commerce*. Honeymoon Is Over and Where Winning Businesses Go from Here. Crown Business, New York.
- Blouin, M. (2003): Equilibrium in a Decentralized Market with Adverse Selection. *Economic Theory*, 22, 2, pp. 245–262.
- Bond, E. W. (1982): A Direct Test of the 'Lemons' Model: The Market for Used Pickup Trucks. *American Economic Review*, 72, 4, pp. 836–840.
- Boorstin, D. J. (2012): *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. Knopf Doubleday Publishing Group, New York.
- Cardon, J. H. – Hendel, I. (2001): Asymmetric Information in Health Insurance: Evidence from the National Medical Expenditure Survey. *The RAND Journal of Economics*, 32, 3, Autumn, pp. 408–427.
- Deaton, A. – Muellbauer, J. (1980): *Economics and Consumer Behavior*. Cambridge University Press, Cambridge, U. K.
- Di Gangi, P. M. – Wasko, M. M. (2009): Steal my ideal Organizational adoption of User Innovations from a User Innovation Community: A Case Study of Dell Ideastorm. *Decision Support Systems*, 48, 1, pp. 303–312.
- Dill, D. D. – Soo, M. (2004): Transparency and Quality in Higher Education Market In Teixeira, P. – Jongbloed, B. B. – Dill, D. D. – Amaral, A. (eds.): *Markets in Higher Education: Rhetoric or Reality?* Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Dobbie, W. – Skiba, P. M. (2013): Information Asymmetries in Consumer Credit Markets: Evidence from Payday Lending. *American Economic Journal Applied Economics*, 5, 4, pp. 256–282.

- Doz, Y. – Santos, J. – Williamson P. J (2004): Marketing Myopia Re-visited: Why Every Company Needs to Learn from the World. *Ivey Business Journal*, January/February, pp.1–6.
- Einav, L. – Finkelstein, A. (2011): Selection in Insurance Markets: Theory and Empirics in Pictures. *Journal of Economic Perspectives*, 25, 1, Winter, pp. 115–138.
- Fairchilds, C. (1993): Review: Consumption in Early Modern Europe. A Review Article. *Comparative Studies in Society and History*, 35, 4, October, pp. 850–858.
- Fogel, R. (1999): Catching up with the Economy. *American Economic Review*, 89, 1, March, pp. 1–21.
- Galbraith, J. K. (1958): *The Affluent Society*. Houghton Mifflin, Boston.
- Ghose, A. (2009): Internet Exchanges For Used Goods: An Empirical Analysis of Trade Patterns and Adverse Selection. *MIS Quarterly*, 33, 2, pp. 263–291.
- Hamel, G. – Sampler, J.(1998): The e-Corporation. *Fortune*, 138, 11, pp. 80–87.
- Hoffer, G – Pratt, M. D. (1987): Used Vehicles, Lemons Markets, and Used Car Rules: Some Empirical Evidence. *Journal of Consumer Policy*, 10, 4, pp. 409–214.
- Hrotko, T. (2004): *Megjegyzések Hámori Balázs – Szabó Katalin: Piaci algoritmusok és magatartásformák az információgazdaságban című tanulmányához*. Kézirat. Budapest. <http://www.iw.uni-karlsruhe.de/Publications/20030505ICISElectronicMarketFramework>.
- Jansson, A. (2002): The Mediatisation of Consumption. *Journal of Consumer Culture*, 2, 1, pp. 5–31.
- Jiwire (2014): *JiWire Mobile Audience Insights Report*. http://www.ninthdecimal.com/wp-content/uploads/2014/02/JiWire_Insights_Q4_2013.pdf
- Kocsis É. – Szabó K. (2002a): *Digitális paradicsom vagy falanszter? A személyes tömegtermelés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Kocsis É. – Szabó K. (2002b): Dinamikus árazás az elektronikus piactereken. *Közgazdasági Szemle*, 49, 10, 858–874. o.
- Leong, S. (2001): And Then There Was Shopping. In Chung, C. – Inaba, J. – Koollaas, R. – Leong, S: *The Harvard Design School Guide to Shopping*. Taschen, Köln, pp. 128–155.
- Lofgren, K. G. – Persson T. – Weibull, J. W. (2002): Markets with Asymmetric Information: The Contributions of George Akerlof, Michael Spence and Joseph Stiglitz. *The Scandinavian Journal of Economics*, 104, 2, pp. 195–211.
- McKendrick, N. (1982): The Consumer Revolution of Eighteenth-Century England. In McKendrick, N. – Brewer, J. – Plumb, J. H. (eds.): *The Birth of a Consumer Society: The Commercialization of Eighteenth Century England*. Indiana University Press, Bloomington, pp. 9–33.
- Mocan, H. N. (2007): Can Cosumer Detect Lemons? Information Asimmetry in the Market for Child-care. *Journal of Population Economics*, 20, 4, pp. 743–780.
- Mokyr, J. (2010): *The Enlightened Economy: An Economic History of Britain 1700–1850*. Yale University Press, New Haven.
- Mort, G. S. – Drennan, J. (2002): Mobile Digital Technology: Emerging Issues for Marketing. *Journal of Database Marketing*, 10, 1, pp. 9–23.

- Olivellay, P. – Vera-Hernández, M. (2013): Testing for Asymmetric Information in Private Health Insurance. *The Economic Journal*, 123, 567, pp. 96–130.
- Olney, M. L. (1985): Advertising, Consumer Credit, and the "Consumer Durables Revolution" of the 1920s. University of California, Berkeley.
- Oshima, H. (1961): Consumer Asset Formation and the Future of Capitalism. *The Economic Journal*, 71, 1, March, pp. 20–35.
- Packard, V. (1957): *The Hidden Persuaders*. D. McKay Co., New York.
- Packard, V. (1963): *The Waste Makers*. Penquin Book, Harmondsworth, U.K.
- Packard, V. (1991): *The Hidden Persuaders*. Simon & Schuster, New York.
- Prahalad, C. K. – Ramaswamy, V. (2004): Creating Unique Value with Customers. *Strategy & Leadership*, 32, 3, pp. 4–9.
- Scitovsky T. (1990): *Az örömtelen gazdaság. Gazdaság-lélektani alapvetések*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Sharma, A. – Sheth, J. N. (2004): Web-Based Marketing: The Coming Revolution in Marketing Thought and Strategy. *Journal of Business Research*, 57, 7, pp. 696–702.
- Spence, M. (1973): Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 3, pp. 355–374.
- Stigler, G. J. (1961): The Economics of Information. *Journal of Political Economy*, 69, 3, pp. 213–225.
- Szabó K. (2000): A személyes tömegtermelés. *Külgazdaság*, 44, 9, 35–49. o.
- The Rise of the Creative (2005): The Rise of the Creative Consumer. *Economist*, 374, 8417, March 12.
- Tirole, J. (1988): *The Theory of Industrial Organization*. MIT Press, Cambridge, Mass.
- Turkle, S. (1997): *Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet*. Touchstone, New York.
- Vatter, H. (1967): Has There Been a Twentieth Century Consumer Durables Revolution? *The Journal of Economic History*, 27, 1, March, pp. 1–16.
- Venkatesh, A. (1999): Postmodernism Perspectives for Macromarketing: An Inquiry into the Global Information and Sign Economy. *Journal of Macromarketing*, 19, 12, pp. 153–169.
- Welk, S. – Götz, T. – Hiebsch, M. (2001): Die Ökonomie der Superstars, Skript zum Referat vom 06. Dezember im Seminar „Popsong-Economy“ bei Knuth Baumgärtel, Weimar.

Új irányok a gyermekeket célzó marketingkommunikációban

Huszár-Pap Katalin

A vállalatok számára a gyermekek – mint célcsoport – egyre fontosabbak, hiszen a fiatal korban szerzett tapasztalatok nagy hatással vannak későbbi fogyasztói szokásaikra. Azonban az kérdéses, hogy a vállalatok marketingkommunikációjuk során miként tudják hatékonyan elérni és meggyőzni a 4–14 éves korosztályt. Kulcsfontosságú, hogy vajon elég-e a hagyományos marketing eszközöket alkalmazniuk, vagy az új technológiák adta lehetőségeket is ki kell használniuk. A sikeres elérést nehezíti, hogy a célcsoport már olyan mértékű marketing zajban találkozik a termékekkel, amelyből kitűnni minden vállalat számára komoly kihívást jelent.

A szekunder és primer kutatásban foglalkozok a gyermekek szabadidős tevékenységeivel, életmódbeli és médiahasználati szokásaikkal. Primer kutatásom keretén belül a kvalitatív módszereket választva fókuszcsoportos kutatással vizsgáltam a korcsoportot, majd a 6–10 éves korosztályt mélyinterjúk segítségével – szüleikkel együtt – azért, hogy minél jobban megismerjem a gyermekek szabadidős és médiahasználati szokásait. Továbbá a reklámokhoz kapcsolódó attitűdjeik és a reklámok hatásainak vizsgálatára is kiemelt figyelmet fordítottam. Ezt diád-interjúkkal egészítettem ki, amely lehetőséget adott a vélemények ütköztetésére.

A kutatások eredményei arra engednek következtetni, hogy a gyermekek szeretik a hagyományos kommunikációs eszközök által közvetített reklámokat, azonban mivel egyre inkább aktív felhasználói az új technológiáknak, ezért a megszokott kommunikációs csatornákat már kevésbé részesítik előnyben. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy szüleik is nagy hatással vannak rájuk, akik igyekeznek gyermekeiket a tudatos (média)fogyasztásra ösztönözni. Ezen eredmények tudatában, a vállalatok feladata – a gyermekek befolyásolhatóságát tekintve – egy felelősségteljes magatartás kialakítása. Ennek tükrében a marketingkommunikáció során alkalmazott innovációk egyik kiemelt feladatának kell lennie a tudatos fogyasztói döntést támogató információk közvetítése.

Kulcsszavak: gyerekek, marketingkommunikáció, reklám, kommunikációs eszközök, szülők, befolyásolás, felelősségteljes magatartás, tudatos fogyasztás, médiafogyasztás

1. Bevezetés

Választott témám napjainkban egyre nagyobb kérdésként, illetve vitatémaként jelenik meg mind a fogyasztói szervezetek, mind a szakmai, illetve politikai körökben. Mivel a későbbi fogyasztói szokások már gyermekkorban rögzülnek¹, fontos tudni, hogy mikor és mit reklámozunk ennek a korosztálynak. Emellett azonban nem elhanyagolható az a növekvő tendencia, miszerint napjainkban egyre több infokommunikációs eszköz áll a gyermekek rendelkezésére, amelyeket igénybe véve számos reklámmal találkozhatnak.

Marketinges szemszögből fontos figyelembe venni ezen eszközöket és mérlegelni a korral való haladást, hiszen a gyermekek egy, a technológiák és marketingkommunikációs eszközök széles spektrumát felvonultató világba születnek/születtek bele, így az egyes eszközöket gyakran már jobban ismerik, valamint kezelik, mint saját szüleik. Ezen kor szülötteit Marc Prensky (2001) *digitális bennszülötteknek* is nevezi. A gyermekek médiahasználati szokásai, valamint annak hatásai visszatérő vitatéma napjainkban, éppen ezért úgy gondolom, hogy érdemes a témával foglalkozni.

Jelen tanulmány eredményeit korábbi kutatások következtetéseire és saját primer adatgyűjtésre alapozom. Mivel a gyermekek fontos szereplőivé váltak a fogyasztói társadalomnak, ezért az életmódbeli szokásaik, szabadidős tevékenységeinek vizsgálata megkerülhetetlen. Ahhoz, hogy vállalatok sikeresen elérjék marketingkommunikációjuk során a gyermekeket, nemcsak szabadidős tevékenységüket kell ismerjünk, hanem médiahasználati szokásaikat is. Meggyőződésem szerint ez azért nélkülözhetetlen, mert a gyermekek is egyre tudatosabbak a vágyaikat illetően és döntéseiket is egyre több médiumon keresztül gyűjtött információk alapján hozzák meg.

A tanulmányban a főbb szakirodalmak áttekintését követően, primer kutatásom is bemutatásra kerül. A jelen tanulmányhoz kapcsolódó legfontosabb eredmények ismertetését követően ismertetem a jövőre vonatkozó kérdéseket és összegezem a leírtakat.

2. Szakirodalmi áttekintés

A gyermekeket célzó marketingkommunikációval kapcsolatban több kutatás is született. Ezek közül szeretném kiemelni azokat, amelyek arra keresik a választ, hogy mivel töltik a gyermekek legszívesebben szabadidejüket, melyek azok a médiumok, amelyeket szívesen és gyakran használnak, valamint a reklámokhoz kapcsolódó attitűdjeiket kutatják?

¹ Reklám és Etika: <http://tudatosvasarlo.hu/cikk/reklam-es-etika> Letöltés: 2012. nov. 2.

2.1. A gyerekek szabadidős tevékenységei

Megítélésem szerint a gyermekek fogyasztói szokásaira hatással van a gyermekek szabadidős tevékenysége. Szabadidő alatt azon szabad *felhasználású* időt értjük, amely a társadalmilag kötött időn és a testi szükségletek kielégítésén túl marad fent. A szabadidő eltöltése lehet aktív, amelynek a személyiségfejlődésben is fontos szerepe van. Ilyen például a testmozgás, alkotás, társas szórakozás. A szabadidő azonban eltölthető passzívan is, amely nem igényel sem testi, sem szellemi erőfeszítést (Kovács 2011). Mivel a gyerekek szabadidős tevékenységei a kor előrehaladásával nagymértékben megváltoznak, célszerű ezt is korosztályonként összehasonlítani. Ezen kívül lényeges kiemelni azt is, hogy a szabadidős tevékenységek változására az információs társadalom növekedése is hatással van. Míg korábban a gyerekek főként a szabad levegőn barátaikkal töltötték szabadidejüket, addig napjainkban az újabb és újabb számítógépes eszközök megjelenésével a gyermekek szabadidős tevékenységének helyszíne áttevődött a lakásba.

Egy amerikai gyermekekkel végzett kutatás szerint a gyermekek főként televíziózással töltik idejüket, amely negatív hatással van a házi feladatuk elvégzésére és a szabadban eltöltött játékra egyaránt. (Vandewater et al. 2006). Egy másik nemzetközi példában kiemelik, hogy a gyermekek sokszor nem egy, hanem több dolgot csinálnak szabadidejükben, így élesen nem mindig választható el a gyermek aktív és passzív, vagy passzív és passzív időtöltése, azaz lehet, hogy a gyermek fest és zenét hallgat, vagy televíziózik és számítógépezik egyszerre (Roberts et al. 2005).

A nemzetközi vizsgálatok mellett hazánkban is foglalkoztak a gyerekek szabadidős tevékenységével. Meggyőződésem szerint érdeklődésre adhat számot az a felmérés, amelyet magyar pedagógusok megkérdezésével készítettek el. A kutatás során az általános iskolás gyerekeket két csoportba sorolták, alsó, illetve felső tagozatra és a két korosztály közötti hat leggyakrabban végzett tevékenységet vizsgálták (Töröcsik 2006). A kutatásból kiderült, hogy alsó tagozatos diákok legfőbb elfoglaltsága a tévénézés, majd felső tagozatban ennek helyét már átveszi a számítógépezés (1. táblázat). Véleményem szerint ez annak is köszönhető, hogy a kutatás készítésének időszakában jelent meg a legtöbb háztartásban az internet, amelyet a felsős gyermekek, már könnyedén tudtak használni.

A fiatalabb korosztály még nem említette a baráti társaságot, mint szabadidős tevékenységet. Ez azért lehet, mert ebben a korban a legtöbb gyermek még nem töltheti el idejét szabadon társaival. A kutatás szerint a sport a kor előrehaladásával egyre fontosabbá válik, míg a játék egyre kevésbé. Ez megfigyelésem szerint a pszichológiai fejlődéssel fontos kapcsolatban állhat.

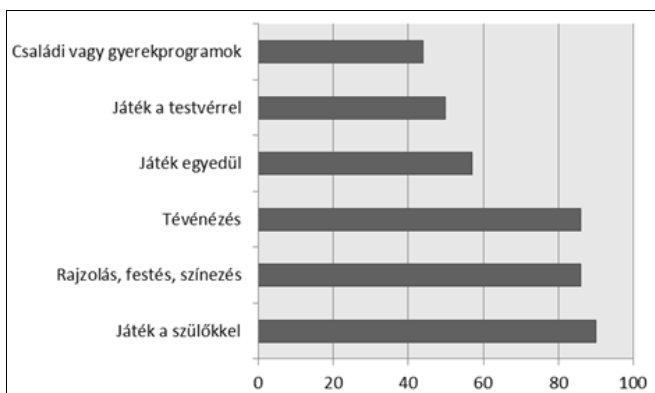
1. táblázat Alsó és felső tagozatos diákok szabadidős elfoglaltságai (2001)

Alsó tagozat (%)		Felső tagozat (%)	
Tévézés	20,4	Számítógép	20,1
Játék	19,2	Tévézés	15,0
TV + videó	10,0	TV + videó	12,5
Játék a szabadban	9,2	Sport	11,7
Sport	8,6	Baráti társaság	6,8
Számítógép	8,0	Videózás	3,6

Forrás: Pakainé–Szabó (2001, 8. o.) idézi: Törőcsik (2006, 174. o)

Szintén a gyermekek szabadidős tevékenységeiről készített kutatást a VMR Piackutató Intézet². A kutatás online megkérdezéssel történt 2500 tizenöt évesnél fiatalabb gyermek bevonásával, amelynek eredményeként fény derült arra, hogy a hét évesnél fiatalabb gyermekek esetében a legkedveltebb szabadidős tevékenység a szülőkkel való játék, még a második legkedveltebb a televíziózás, illetve a rajzolás és festés (1. ábra). Meglátásom szerint a magyarázat abban keresendő, hogy ebben a korban a gyermekek számára még a szülők határozzák meg mikor és mit csinálhatnak. Ennek köszönhetően a gyermek azon tevékenységeket részesíti előnyben, amelyeket gyakran megtehet.

1. ábra A 7 évnél fiatalabb internet felhasználó gyerekek kedvelt szabadidős tevékenységei (2008)



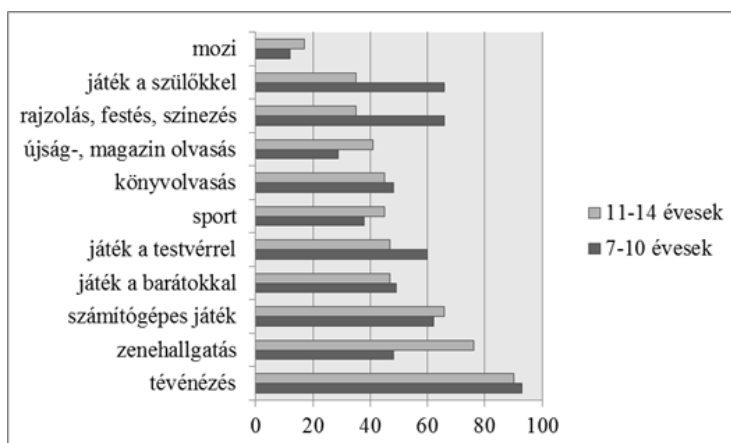
Forrás: http://nrc.hu/hirek?page=details&news_id=527 Letöltve: 2010. okt. 5.

A 7–10 év közötti gyerekeket valamint a 11–14 év közötti korosztályt tekintve ezek az adatok már másként alakultak, mivel ezen két korosztály esetében a

² http://nrc.hu/hirek?page=details&news_id=527 Letöltve: 2010. október 5.

televíziózás válik a leginkább kedvelt szabadidős tevékenységgé, míg a játék a szülőkkel a felsős (11–14 éves) korosztályt tekintve drasztikusan visszaesett. Ezzel együtt megállapítható, hogy a sport a kor előrehaladásával egyre fontosabbá válik a gyermekek számára ugyanúgy, mint az újság-, illetve magazinolvasás is (2. ábra).

2. ábra Az internetező gyerekek által leginkább kedvelt szabadidős tevékenységek (2008)



Forrás: Ismét a gyerekek kerültek fókuszba:

http://nrc.hu/hirek?page=details&news_id=527 Letöltve: 2010. okt. 5.

Ezen kutatásokból is jól látszik, hogy a televízió, és ezzel együtt a passzív időtöltés preferált a gyermekek körében, így a gyermekek médiahasználati szokásainak, illetve annak vizsgálatát és relevanciáját nem lehet vitatni.

Összességében a fent leírt kutatások alapján következtethetünk arra, hogy a gyermekek szabadidejének eltöltésére számos lehetőség áll rendelkezésre, mind aktív, mind passzív módon. Napjaink gyermekei azonban sokkal inkább kevert módon használják ezen lehetőségeket, sokszor nem lehet tisztán megkülönböztetni az aktív és passzív szórakozást, amennyiben pedig mégis különválasztható-e két folyamat, akkor általában a passzív időtöltés dominál.

2.2. A gyerekek médiahasználati szokásai

Ahogy az előző kutatások eredményeiből is látható volt, az idő előrehaladásával a gyermekek szabadidős tevékenységei változásokon mentek keresztül, amely összefüggésben áll a technikai fejlődés életünkre gyakorolt hatásaival. Ennek következtében a gyermekek egyre több időt töltenek televíziózással és számítógépezéssel.

Ez a felfokozott médiahasználati szokás azonban nemcsak szükségleteiket, vágyaikat és teljes életfelfogásukat alakítja át, hanem ezzel egyidejűleg befolyásolja agyuk fejlődését is (Müller 2001). A jobb oldali agyfélteke, amely a vizuális megjelenítésért felelős, megnagyobbodik, míg a bal agyfélteke, amely a gondolkodásért, illetve a beszédért felelős, összezsugorodik (Vajda 1999). Emellett az egyensúlyrendszer sokkal kevesebb ingert kap, mivel idejük nagy részét egy helyen, szinte mozdulatlanul töltik (Gyarmathy 2012). A korábban jellemző bal agyfélteke dominancia tehát csökkenni látszik, amit szerialitás tesztek is bizonyítanak (Gyarmathy–Kucsák 2012).

Megdöbbenőek azok az adatok, amelyek szerint a gyermekek 14. életévük betöltéséig a televízió képernyője előtt 18 ezer órát töltenek el – azaz négyezer órával többet, mint az iskolában (Müller 2001). Mindezek indokoltá teszik szándékukat, hogy a gyermekek médiahasználati szokásaira is kitérjenek.

A Szonda Ipsos Média-, Reklám-, Piac- és Véleménykutató Intézet Zrt. „Kid.comm” című kutatása a 8–14 év közötti gyerekek fogyasztói és életmódbeli szokásait vizsgálta (Melles 2008). A kutatást 2008-ban kétezer gyermek, illetve azok szüleinek megkérdezésével végezték. A gyermekeknek a kérdőív kitöltése mellett úgynevezett kommunikációs naplót is vezetniük kellett a megbízhatóbb adatok érdekében. A kutatás eredményei alapján a vizsgált korosztályon belül két alcsoport különíthető el. Az egyik csoportot az alsó tagozatos diákok képezik (8–11 év), akiket elsősorban az állatok érdekelnek, de szívesen olvasnak sportról vagy mobiltelefonokról is, míg a másik csoportot a felső tagozatos diákok alkotják (12–14 év), akiket főként a divat, a számítógépek, illetve a hírességek érdekelnek. Míg az első korcsoport fő információforrása a szülők és barátok, addig a második korcsoport már az internetről is informálódik. Médiahasználatukat tekintve mindkét korosztály a televíziót tartja a leghasznosabb és legszórakoztatóbb információhordozónak. A megkérdezettek hatvan százalékának van kedvenc sorozata, amelyet nem szívesen hagynának ki. A kutatás kitért továbbá a különböző médiatípusokban megjelenő reklámokra is. Ennek eredménye, hogy a gyermekek a rádióban hallott reklámokhoz úgy viszonyulnak, mint a televíziós reklámokhoz. Ezt a kutatók azzal magyarázták, hogy a gyerekek legfőbb szórakozása ebben a korban a zene, illetve rádióhallgatás. A kutatás végeredménye tehát, hogy a gyermekek tudatos fogyasztók és szívesen nézik azon reklámokat, amelyek megtetszenek nekik.

A médiahasználati szokásokról a Szonda Ipsos és a GfK közösen készített egy kutatást, Ifjúsági Médiaanalízis néven. A kutatás 8–14 év közötti gyerekek médiahasználati szokásait vizsgálta (Töröcsik 2006). A kutatásból kiderült, hogy az összes megkérdezett csatornát ismerik a gyerekek. Érdekes azonban, hogy kedvenc csatornát mégsem a nekik sugárzó adók közül választottak a legtöbben.

2.3. A gyerekek és a közösségi oldalak

A 21. században az internet nagymértékben átalakította napjaink kommunikációs csatornáit, és ezzel együtt a fogyasztók magatartását, attitűdjét, valamint vásárlás utáni kommunikációját is. Ezzel együtt az elmúlt években megjelent közösségi oldalak tovább fokozták a kommunikációt, mivel újfajta utak jelentek meg a vélemények, tapasztalatok kinyilvánítására, így az egyén-egyen közötti online kommunikáció mellett egyre inkább előtérbe kerültek a cégek által szponzorált vitafórumok, vagy például chat-szobák is (Mangold–Faulds 2009). Az új eszközök térhódításával azonban nem csak a felnőtt populáció tartotta a lépést, hanem a gyermekek, mint új fogyasztói csoport is egyre inkább előtérbe került, így megjelentek, mint az internet – és ezzel együtt a közösségi oldalak legfiatalabb felhasználói.

Viszont a gyerekek közösségi oldalakon való megjelenése további vitatémaként jelenik meg nemcsak hazánkban, hanem a világ legtöbb országában. Fontos kérdés ez, hiszen a gyermekek száma, akik használják ezen oldalakat drasztikusan nő, továbbá a 10–14 év közötti gyerekek 22 százaléka napi tíz alkalommal is használja kedvenc közösségi oldalát (O’Keeffe–Clarke–Pearson 2011).

Éppen ezért a közösségi oldalakon található hirdetések további etikai kérdéseket vetnek fel, amelyek egyes esetekben korosztályra való tekintet nélkül közvetítenek felnőttek számára olyan üzeneteket, amelyek károsak lehetnek a gyermekek szellemi fejlődésére.

Emellett az online játékok is nagy hatással vannak a gyermekekre. A Mattel³ például egyre több online játékot tesz elérhetővé a gyerekek számára, amelyek célja a szórakoztatás mellett az értékesítés. Érdekes megjegyezni, hogy ezen játékok felhasználói felületén általában elérhető a „*Küldd el a barátodnak*” funkció, amely ösztönzi a felhasználót a játék népszerűsítésre, ezzel bevonva a gyermekeket a vállalati célok eszköztárába. Erre a szülőknek is kiemelt figyelmet kell fordítaniuk, és éppen ezért lényeges, hogy mind a gyermekek, mind a szülők megtanulják biztonságosan kezelni ezeket a felületeket és tudatában lenniük a hirdetések cselekedetükre gyakorolt hatásával (O’Keeffe–Clarke–Pearson 2011).

A közösségi oldalak által felvetett aggodalmak kutatásom szempontjából is releváns kérdésként jelennek meg, valamint az ehhez kapcsolódó szabályozás egyaránt. Például ha a hazánkban legelterjedtebb közösségi oldalt, a Facebookot vesszük alapul, akkor a közösségi oldal felhasználói szabályzata értelmében 13 év alatt gyermek nem regisztrálhat. Azonban kutatásom során több olyan 13 év

³ <http://www.mattel.com> Letöltve: 2013. dec. 13.

alatti gyermekkel találkoztam, akik aktív felhasználói a széleskörűen ismert közösségi oldalnak.

Ezzel kapcsolatban érdemes megemlíteni a G data által 2013-ban végzett kutatását, amely szerint a 13 év alatti magyar gyerekek negyede regisztrált felhasználója volt a Facebooknak. Az adatfelvétel során 1000, legalább heti egyszer internetező 18 és 75 év közötti személyt kérdeztek meg, a válaszadók 4 százalékának fogalma sem volt arról, hogy a vele egy háztartásban élő gyermek használja-e a legnagyobb közösségi oldalt vagy sem⁴. Az adatok viszont felvetik a kérdést, hogy vajon ki járult hozzá a regisztrációhoz? A szülő szerepe kulcsfontosságú, azonban előfordulhatott, hogy a szülő tudta nélkül regisztrált be a gyermek. Ez esetben viszont a gyerek valószínűleg hamis adatokat adhatott meg a regisztráció során, amelynek súlyos következményei lehetnek. Különös kérdés ez azért is, mert manapság már nemcsak a számítógépeken keresztül lehet elérni a közösségi oldalakat, hanem a táblagépeken, okostelefonokon keresztül is, amelyet nem feltétlen ellenőriz a szülő.

Ugyanakkor további kérdésként merülhet fel, hogy mennyire etikusak azok a vállalatok, amelyek ilyen módszereket kihasználva reklámoznak az adott korosztálynak. További kérdést vet fel, hogy ha a gyermek hamis adatokkal regisztrál, akkor vajon a hamis adatoknak megfelelő – így feltehetően idősebb – korosztály számára készített reklámokkal találkozik-e, és ha igen, akkor ezen reklámok milyen hatással lesznek rá. A vállalatok szemszögéből is lényeges kérdés ez, hiszen a meddőszórás mértékét ezen adatok is befolyásolják. A fent leírtak alapján úgy gondolom, hogy ezen kérdéskör jelentőségét tekintve akár egy külön vizsgálatot is megérdemel.

3. Saját kutatás

Primer kutatásom során a fent említett kutatási eredményekkel kapcsolatos főbb kutatási témákat vizsgáltam, a gyermekek szabadidős tevékenységeit, különös tekintettel televíziózási és internetezési szokásaikra, a reklámokhoz kapcsolódó attitűdjeiket, valamint a reklámok gyerekekre gyakorolt hatását. Kutatásaim 2010-2012 között készültek el, így fontos megjegyezni, hogy kutatásom eredményei iránymutatóak, azonban a napjainkban néhány újonnan megjelenő marketing eszköz bekapcsolása is szükséges lenne az új infokommunikációs eszközök térnyerésének következtében.

⁴ http://hvg.hu/tudomany/20130705_atverik_a_facebookot_a_magyar_gyerekek Letöltve: 2013. nov. 20.

3.1. Módszertan

Kutatásom három különböző részből épül fel. Először a 4–14 év közötti gyermekeket vizsgáltam meg kvalitatív technikával. Az olvasottak alapján a legmegfelelőbb ezen korosztály és téma esetében – a leggyakoribb és legismertebb kutatási technika – a fókuszcsoporthozos beszélgetés (Veres et al. 2006), ezért én is ezt alkalmaztam.

A fókuszcsoporthozos kutatás egyik legnagyobb előnye, hogy nem várt információk is kiütközhetnek, valamint a válaszadók egymás válaszait is befolyásolhatják ezért szélesebb körű információt kaphatunk, miközben a válaszadók ösztönözhetik is egymást. Továbbá érdemes kiemelni, hogy a válaszok általában spontán jellegűek és az adatgyűjtés, valamint az elemzés is gyors és olcsó (Malhotra 2008).

Szekunder információim alapján a gyermekeket három korcsoportra osztottam fel. Ennek megfelelően az első korcsoportot az óvodások, azaz a 4–6 év közötti gyermekek képezték. A második korosztályba az alsó tagozatos diákok, azaz a 7–10 év közöttiek, míg a harmadik korcsoportot a 11–14 év közötti, felső tagozatos diákok alkották.

Kutatásom ezen szakaszában korcsoportonként 2–2 fókuszcsoporthozos interjút készítettem. Az egyes csoportokban 10–10 főt kérdeztem meg, így összesen a hat fókuszcsoporthozos interjú során 60 gyermeket értem el.

A fókuszcsoporthozos kutatást követően számos új kérdés merült fel – főként az alsó tagozatos diákokkal kapcsolatban – ezért egy másik kvalitatív technikát alkalmazva az alsó tagozatos korosztályt újabb kutatásnak vettem alá. Az általam kiválasztott technika, az úgynevezett „*fehér foltok*” feltárására is alkalmas mélyinterjú volt. Ennek során 10 interjút készítettem gyerekekkel, valamint 10 interjút készítettem szüleikkel is.

A mélyinterjúk során azonban néhány esetben erős ellentmondás volt tapasztalható a szülők és a gyermekek válaszaiban, ezért kutatásomat diád-interjúkkal is kiegészítettem, amelyek során négy gyermekkel és szüleikkel együtt beszélgettem, hogy feltárjam a gyermek-szülő válaszok közötti ellentmondásokat. Ennek a technikának a legnagyobb előnye, hogy dinamikát visz a beszélgetésbe, ugyanakkor az egyéni gondolkodás elemei megfigyelhetőek, ahogyan a vélemények alakulása is (Veres et al. 2006). A fent leírt elméleti alapokra építkezve ezen technika alkalmazása indokolt volt.

3.2. Kutatási eredmények

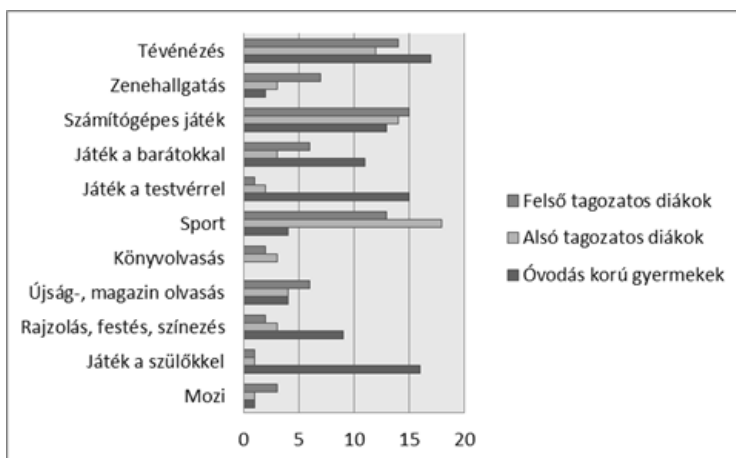
A fent leírt módszertannal elkészített kutatások eredményei külön tématerületenként kerülnek bemutatásra.

3.2.1. Szabadidős tevékenységek

Tanulmányom során a szabadidős tevékenységekre nagy hangsúlyt fektettem, mivel úgy gondolom, hogy a szabadidő eltöltésének módja hatással van arra, hogy milyen infokommunikációs eszközöket használ a gyermek.

A gyerekek szabadidős tevékenységeivel kapcsolatban az NRC Piackutató Intézet VMR Kids kutatásának⁵ mintájára (1. ábra, 2. ábra) kérdeztem meg a gyermekeket szabadidős tevékenységeikről. E megkérdezés eredményét az alábbi, 3. ábra tartalmazza.

3. ábra Az megkérdezett óvodáskorú illetve az alsó-, és felső tagozatos diákok szabadidős tevékenységei (fő) (2010)



Forrás: saját szerkesztés

A 3. ábrából kiolvasható, hogy a legfőbb szabadidős tevékenységek közé mindhárom korosztályban a televíziózás, illetve a számítógépes játék tartozik. Az ábrából megállapítható továbbá, hogy az óvodáskor elteltével a gyermekek alsós korukban kevesebbet televízióznak, majd a kor előrehaladásával ismét előtérbe kerül a televíziózás, mint a szabadidő eltöltésének módja (3. ábra).

Kutatásomból kiderült, hogy a második legkedveltebb szabadidős tevékenység mindhárom korosztály esetében a számítógépes játék (3. ábra). A gyermekek elmondása alapján az óvodáskorú gyermekeknek általában szüleik, illetve idősebb testvéreik segítenek kiválasztani a megfelelő játékokat, így

⁵ Ismét a gyerekek kerültek fókuszba: http://nrc.hu/hirek?page=details&news_id=527 Letöltve: 2010. okt. 5.

korlátozva őket a honlapok látogatásában, míg a 8–10 év közötti gyermekek esetén ez már kevésbé, a 11–14 év közötti gyermekeknél pedig egyáltalán nem jellemző.

A megkérdezett felső tagozatos gyermekek a számítógépes játékok közé sorolták az ismert beszélgetős programokon (Messenger, Skype) használatát is. Elmondásuk szerint ezen kommunikációs szoftverek használata sokkal kényelmesebb mintha személyesen találkozoznának barátaikkal. Véleményük szerint nemcsak azért, mert nem kell elmenniük otthonról, hanem azért is, mert nem kell a szüleikkel veszekedniük azért, hogy elengedjék őket.

Kutatási eredményeim között az egyik legmeglepőbb – és egyik legszomorítóbb – eredmény az, hogy a gyermekek nagyon keveset olvasnak az iskolán kívül, de magazinokat és újságokat sem szívesen vesznek a kezükbe (3. ábra). A gyermekek beszámolója alapján azért nem olvasnak szívesen, mert sokkal egyszerűbb megnézni a televízióban, illetve inkább az interneten keresztül tájékozódni a számukra fontos információkról. Állításuk szerint – főként a felső tagozatos diákok – gyakran olvasnak utána egy-egy áhított terméknek, míg az alsósok a legújabb aktualitásokat nézik csak meg. A fent leírtakból is jól látszik, hogy a számítógép és az internet, már 2010-ben is fontos részét képezték a gyermekek életének, ami azóta folyamatosan nőtt, azaz egyre fontosabbá vált.

Ezen eredményekre alapozva az interjúk során megkérdeztem mind a gyermekeket, mind a szülőket arról, hogy mikor, mennyit és milyen módon számítógépezhet a gyermek. Továbbá a számítógép-használat közben milyen oldalakat néz meg, illetve a szülő követi-e jelen van-e, vagy ellenőrzi-e miután a gyermek abbahagyta a játékot.

Ezzel kapcsolatban a szülők és gyermekeik válaszai eltértek egymástól. A gyermekek szerint szüleik nem ellenőrzik őket, igaz megemlítették, hogy időnként rákérdeznek, hogy mit csinálnak, vagy milyen oldalakat néznek. Ezzel szemben a szülők megjegyezték, hogy titokban ugyan, de visszanézik, hogy kivel levelezett a gyermek, milyen kapcsolathálóval rendelkezik a gyerek a közösségi oldalakon, vagy például milyen oldalakat nyitott meg.

Fontos megjegyezni, hogy egy évvel ezelőtt a háztartásokban a táblagépek még nem voltak olyan mértékben elterjedtek mint manapság, azonban a mobiltelefonok és egyre inkább az okostelefonok is szinte minden háztartásban megtalálhatóak voltak. E tekintetben azonban a szülők már sokkal jobban megbíznak gyermekeikben, így a telefonjaikat nem vagy csak nagyon nagyon ritkán ellenőrzik.

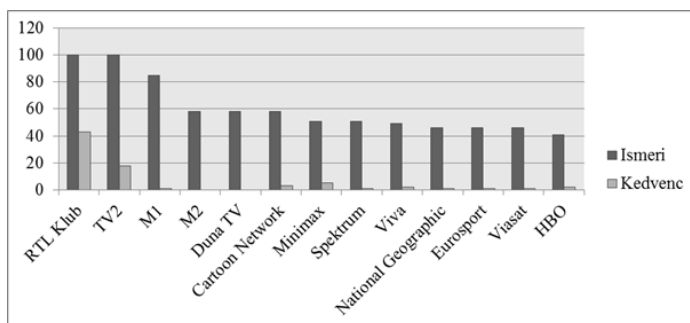
Összességében megállapítható, hogy saját kutatási eredményeim összhangban vannak korábbi kutatások eredményeivel, miszerint napjainkban a gyermekek kevert módon használják a technológiai fejlődés által nyújtott lehetőségeket, gyakran töltik szabadidejüket aktív és passzív tevékenységgel egyidőben.

3.2.2. Médiahasználati szokások

A médiahasználati szokásokra vonatkozóan kutatásomból kiderült, hogy a gyermekek elsősorban a televízióból tájékozódnak az új termékekről, azonban ha további információra van szükségük, akkor előszeretettel használják az internetet. Kutatásom során a televíziózási szokásokat részletesen is megvizsgáltam.

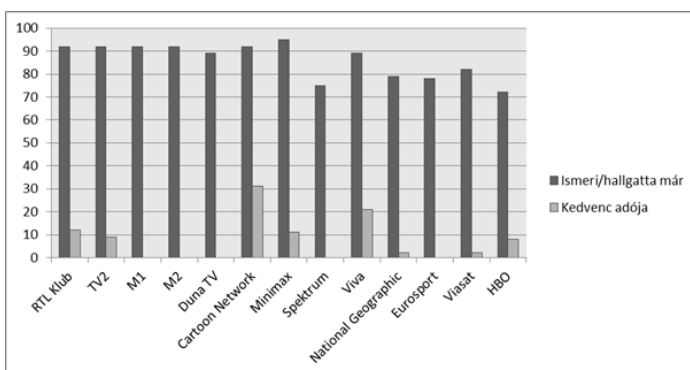
A fókuszcsoportos kutatásomban arra voltam kíváncsi, hogy milyen preferenciákkal rendelkeznek a gyermekek televíziós csatornákkal kapcsolatban. Azért, hogy az adatokat össze tudjam hasonlítani már meglévő adatokkal, a korábban említett Törőcsik Mária (2006) által idézett, Hunyadi 2002-es kutatását vettem alapul (4. ábra), amellyel kapcsolatban ugyanazon televíziós csatornák ismertségét és kedveltségét hasonlítottam össze saját adataimmal (5. ábra).

4. ábra A TV - csatornák ismertsége, kedveltsége (2002) (%)



Forrás: saját szerkesztés Hunyadi (2002, 48. o.) idézi: Törőcsik (2006, 179. o. alapján)

5. ábra A televíziós adók ismertsége, kedveltsége (8–14 éves korosztály) (2010)



Forrás: saját szerkesztés

Az ábra alapján megállapítható, hogy a gyermekek a megkérdezett csatornák döntő többségét ismerik. A legismertebb csatorna a 8–14 év közöttiek esetében a Minimax, még a legkevésbé ismert televíziós csatorna az HBO volt (5. ábra). Ennek oka véleményem szerint az, hogy a Minimax csatorna a televíziós programcsomagok nagy részében megtalálható, még az HBO csatorna általában külön előfizetés ellenében érhető el a háztartások többségében. A megkérdezett gyermekek esetén ez a csatorna nem szerepelt az általuk preferált műsorszolgáltatók között.

A gyermekekkel folytatott beszélgetés során kiderült, hogy a gyermekek legkedveltebb csatornája a Cartoon Network, míg a legkevésbé kedvelt csatornák közé a specifikus szolgáltatók (Spektrum, Euro sport), illetve a közszolgálati televíziók (M1, M2) tartoztak (5. ábra). A gyermekek elmondásuk szerint azért választják ritkábban ezeket a műsorszolgáltatókat, mert velük ellentétben a Cartoon Network-on például *„vicces és jó műsorok vannak” (11 éves fiú)*, addig az utóbb említett csatornák *„unalmasak és öregeknek valók” (12 éves lány)*.

A szekunder felmérések eredményeihez hasonlóan nagyon népszerűek voltak kutatásomban is a kereskedelmi televíziók, de a Törőcsik Mária által idézett Hunyadi 2002-es kutatásával ellentétben itt a legnépszerűbb csatorna a Cartoon Network volt, majd a második legkedveltebb a Viva, a harmadik pedig a Minimax (5. ábra).

3.2.3. Reklámokkal kapcsolatos eredmények

A napjainkban tapasztalható technikai fejlődés következtében érdemes megvizsgálnunk, hogy milyen helyzetekben találkozhatnak a gyermekek reklámokkal. Emellett nem biztos, hogy egyértelmű, hogy maguk a gyerekek mit gondolnak reklámnak, és mi az, amit csak természetes zajként kezelnek a mindennapokban.

Az eredmények alapján elmondható, hogy az óvodások és kisiskolások szerint reklámok a televízióban, az akciós hirdetőújságokban, illetve az óriásplakátokon fordulnak elő. Ezzel szemben a felső tagozatos diákok válaszai már kibővültek a hagyományos újsághirdetésekkel. Az, hogy manapság a hirdetések szinte mindehol jelen vannak, már szinte teljesen természetesnek mondható a gyermekek szerint, hiszen születésüktől fogva körülvették őket a hirdetési felületek. Emellett érdemes megjegyezni, hogy például a filmekben történő termékelhelyezést nem említették meg a reklámok között – hiszen számukra magától értetődő, hogy valaki a Mc'Donalds-ban ebédel.

Viszont lényeges, hogy véleményük szerint például az interneten nem reklámoznak, attól függetlenül, hogy szinte napi szinten használják. A kutatás ezen időszakában a táblagépek és okostelefonok még nem nagyon voltak elterjedve, így

elfogadható, hogy ezen időszakban ezt még nem említették, azonban bizonyos, hogy ha ma kérdeznénk meg erről a gyerekeket, akkor valamilyen formában megemlítenék.

3.3. A primer kutatás főbb megállapításai

Kutatásom eredményeinek ismertetését követően elmondható, hogy a gyermekek szeretik, és szívesen megnézik az általuk érdekesnek talált reklámot. Fontos számukra, hogy zenés, figyelemfelkeltő és rövid legyen, még akkor is, ha nem ők a célcsoport.

A reklámok hatására a gyermekek keresik a bevásárlóközpontban a hirdetett termékeket, de csak azokat, amelyek nekik szólnak. Fontos megállapítani, hogy reklámnak elsősorban a televíziós reklámokat minősítik, habár tisztában vannak a kültéri reklámhordozókkal valamint az internetes hirdetésekkel is.

A fókuszcsoportos kutatás eredményeként megállapítható, hogy a gyermekek szabadidős preferenciái a kor előrehaladtával változnak. Míg óvodás korban legszívesebben szüleikkel, testvéreikkel játszanak a televíziózás mellett, addig alsó tagozatban a számítógép és a sport kerül előtérbe. A felső tagozatosokról ugyanakkor elmondható, hogy a számítógép és a televízió áll a lista élén, tehát inkább a passzív időtöltést részesítik előnyben.

A válaszadásokból kiderült továbbá, hogy az óvodáskorú és alsó tagozatos gyermekek felismerik a reklámokat, de pontos célját és lényegét nem feltétlenül. E tényről a következő példa is jól szemlélteti: *„Azért reklámoznak, hogy tudja foglalkoztatni az embereket a szünetben” (6 éves lány).*

Ugyanakkor hasonló mondható el a felső tagozatos diákokról is, hiszen csupán egy részük tudta elmondani a reklámok pontos célját. Ennek ellenére a gyermekek keresik a televízióban látott termékeket, egy-egy vásárlás során rendszeresen kérnek is valamit a szüleiktől, és sokszor olyan terméket, amelyet korábban a hirdetésekben is láttak.

A reklámhordozókkal kapcsolatban elmondható, hogy az óvodások és az alsó tagozatos diákok elsősorban a televíziós hirdetéseket és a reklámújságokat tekintik reklámhordozónak, míg a felsősök már a magazinokban található reklámokat is felismerik.

A fókuszcsoportos kutatás során kiderült továbbá, hogy a televíziós csatornaválasztás során azon csatornákat részesítik előnyben a gyerekek, amelyeknek ők a célcsoportjuk, de sokszor néznek olyan adót is, amely inkább szüleiknek szól, azonban ez csak az esti, közös televíziózás során jellemző. Ezt leginkább egy öt éves kisfiú szavai adják vissza: *„este mindig a Jóban – rosszban-t nézem anyuékkal, akkor már nem nézhetek mesét” (5 éves fiú).*

A mélyinterjúk során kiderült, hogy a gyermekeket időnként zavarja a reklám jelenléte – egy-egy izgalmas mesefilm közben –, azonban ha eltűnnének életükből, hiányozna nekik, nem éreznék igaznak a tévzés adta lehetőségeket. Továbbá fontos megemlíteni, hogy a mélyinterjúk során kiderült, hogy a televízió mellett a gyermekek életében egyre fontosabb szerepet játszik a számítógép, és ezzel együtt az internet, valamint a közösségi oldalak. Elmondásuk alapján közel kétszer annyi időt töltenek a számítógép előtt, mint televíziózással, összesen pedig egy nap akár négy órát is képesek a képernyő előtt tölteni.

A sajtóval kapcsolatban ki kell emelni, hogy főleg azon sajtótermékeket ismerik, amelyeknek nem képezik célcsoportját. Ennek egyik legfőbb oka – amelyet a mélyinterjúk során tapasztaltam – hogy nincs a 6–10 év közötti gyermekek számára nyomtatott sajtó, hiszen a legtöbb újság az óvodásokat és felső tagozatosokat, illetve a középiskolásokat és a felnőtteket célozza meg.

4. Összegzés – Jövőkép

Tanulmányom egy napjaink egyre inkább visszatérő vitatémájával foglalkozik, amelyben a „*digitális bennszülöttek*” szabadidős és médiahasználati szokásaira is kiemelt figyelmet fordítottam, mind a szekunder, mind a primer információk tekintetében. Ezen információk alapján elmondható, hogy a gyermekek szabadidejük eltöltésében a passzív, vagy kevert időtöltést részesítik előnyben, passzív időtöltésük során pedig elsősorban a televízió és a számítógép képernyője előtt töltik el szabadidejüket. A szabadidő ilyen jellegű eltöltése magyarázható azzal is, hogy napjainkban az új technológiáknak és programoknak köszönhetően a gyerekek már a számítógépen keresztül is tudják tartani a kapcsolatot barátaikkal. Fontos megjegyezni továbbá, hogy mindez egyre jobban kibővül a telefonok segítségével elérhető internetes oldalak szolgáltatásával is, amelyet a nap bármely szakaszában meglátogathatnak, így a képernyő előtt töltött idő kibővült.

A primer és szekunder adatok alapján egyaránt megállapítható, hogy a szülők szerepe jelentős, azonban a gyermek életkorának előrehaladtával folyamatosan csökken. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a szülők időnként titokban ellenőrzik gyermekük online aktivitását.

Lényeges különbség saját kutatásom és a szekunder információk között, hogy a szekunder adatok szerint a gyermekek azon csatornákat preferálják, amelyeknek nem ők a célcsoportjuk, addig saját kutatásom eredményeként az mondható el, hogy a gyermekek a korosztályuknak szánt televíziós csatornákat nézik előszeretettel.

Sajtótermékeket nem, vagy csak elvétve használnak, mely előreutató azt tekintve, hogy a jövőben a napi hírekről való informálódás szinte teljes mértékben áttevődik az online platformokra, annak előnyeivel és hátrányaival együtt.

A leírtak után jogos és aktuális kérdés, hogy hol a jövő? Milyen új technológiák lesznek még, amelyek átalakítják a mindennapjainkat, és amik hatással lesznek gyermekeink mindennapjaira. A jövő egy része már jelen van, hiszen a táblagépek és okostelefonok fénykorukat élik Magyarországon is. Éppen ezért szinte biztos, hogy ezen infokommunikációs eszközöket a most felnövekvő generáció széleskörűen használni fogja. A fontos kérdés az, kik a felelősek megtanítani a gyermeket a tudatos használatra?

Kihívást jelent a jövőre vonatkozóan, hogy az új infokommunikációs eszközök használatára vonatkozóan olyan tudatos ismeretbővítő programot vezessenek be oktatási intézményekben is, amely lehetővé teszi mind a szülő, mind pedig az iskola/óvoda számára, hogy a gyermekeket a tudatos médiahasználatra nevelje. Ezzel kapcsolatban korábban külföldön már kutatásokat is végeztek, valamint Magyarországon is vannak óvodák, illetve iskolák ahol a televízió, a számítógép, és az interaktív tábla mindennapos eszköznek számít. A későbbiekben a táblagépek nem csak a háztartásokban, hanem az oktatásban is megjelenhetnek, hiszen a mindennapokban egyre nagyobb elfogadottságuk figyelhető meg.

Habár a technológiai fejlesztések oktatásban történő alkalmazása sokakban még ellenállást vált ki, azonban ezen új eszközökkel azok a családok is megismerkedhetnek, akik számára más körülmények között erre nem lenne lehetőség. Minden gyermek megtanulhatja az eszközök megfelelő kezelését, továbbá fontos megjegyezni, hogy felkészült szülőkkel és pedagógusokkal, valamint megfelelő hozzáállással elérhető a gyermekek tudatos médiahasználatra történő nevelése.

Felhasznált irodalom

- Gyarmathy É. (2012): Ki van kulturális lemaradásban? In Tóth-Mózer Sz. – Lévai D. – Szekszárdi J. (szerk.): *Digitális Nemzedék Konferencia Tanulmánykötet*. ELTE, Budapest, 9–16. o.
- Gyarmathy É. – Kucsák J. (2012): A digitális bennszülöttek képességprofilja. A mérési eljárások, a linearitás és a hagyományos iskolai tanítás alkonya. *Iskolakultúra*, 22, 9, 43–53. o.
- Kovács K. (2011): A gyermekek szabadidős tevékenységének alakulása a lakóhely függvényében. *Iskolakultúra*, 21, 2–3, 59–67. o.
- Malhotra, N. K. (2008): *Marketingkutatás*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- Mangold, W. G. – Faulds, D. J. (2009): Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52, 4, pp. 357–365.
- Melles K. (2008): A gyerekek nem utálják a reklámokat – Kis befolyásolók. *Kreatív*, 17, 7–8, 65–66. o.
- Müller, M. (2001): *Az áruvilág kicsi királyai – Gyerekek a reklámok világában*. Geomédia Szakkönyvek, Budapest.
- O'Keeffe, G. Sch. – Clarke-Pearson, K. (2011): The Impact of Social Media on Children, Adolescents, and Families. *Pediatrics*, 127, 4, pp. 800–804.
- Prensky, M. (2001): Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, MCB University Press, 9, 5, pp. 1–6.
- Roberts, D. F. – Foehr, U. G. – Rideout, V. (2005): *Generation M: Media Use in The lives of 8-18 Year-Olds*. Kaiser Family Foundation, California.
- Töröcsik M. (2006): *Fogyasztói magatartástrendek. Új fogyasztói csoportok*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Vandewater, E. A. – Bickham, D. S. – Lee, J. H. (2006): Time well spent? Relating Television Use to Children's Free-Time Activities. *Pediatrics*, 117, 2, pp. 181–191.
- Veres Z. – Hoffmann M. – Kozák Á. (2006): *Bevezetés a piackutatásba*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Szervezeti hatékonyság – kilátáselmélet – esélyek és feltételek

Krisztián Béla – Nemeskéri Zsolt

A turbulens gazdasági környezethez történő alkalmazkodás a szervezeteket állandó döntéshelyzetekben tartja. A kockázatok és a bizonytalanság között az emberi döntések nem, vagy kevéssé követik a várható hasznosság-hipotézis előrejelzéseit. A vezetés/döntés folyamatosan szembesül azzal, hogy az emberek rendszerint nem követik a várható hasznosság racionális kalkulációjának a szabályait, illetve az előrejelzés statisztikai törvényszerűségeit. Az ítéletalkotásban néhány alapvető heurisztikus eljárásra hagyatkoznak. E heurisztika úgy írható le, mint mentális műveletek vagy „rövid utak” (short cuts) a döntésekhez. Bonyolult és kockázatos helyzetekben a résztvevők gyakran leegyszerűsítik a problémát – s elemzés helyett – szubjektív érzéseikre, előítéleteikre és a hüvelykujjszabályra hagyatkoznak. A jelenséget a 2002. évi közgazdasági Nobel-díjasok, Daniel Kahnemann és Amos Tversky foglalták össze, a kilátáselmélet megfogalmazásával. A kilátáselmélet egyik felismerése, hogy a személy önérdékkövetésének értelmezése nagyobb tájékozódáshoz vezet a döntési magatartás megértésében, mintha csak a közgazdaságtan tiszta modelljeit próbálnánk valós szituációkba átültetni. A kilátáselmélet (prospect) a döntéshozót a valószínűségek szubjektív értékelésével és az úgynevezett értékfüggvény segítségével illeszti a folyamatba.

Kulcsszavak: döntés megalapozottság, bizonytalanság, racionalitás, kilátáselmélet, a tanács „csomagolása”

1. Bevezetés

A szervezetek hatékonyságának tartalma és folyamata céltudatos elemzések tárgya. Ez megtörténhet adott közvetlen tényezőkkel, de látszólag független tényezők vizsgálatával is. A gyakorlatban kevés megállapítás születik csak a szervezeti működésből vagy kizárólag független döntések eredőiből – ezek leginkább a skála két végpontjaként értelmezhetőek. Miután célunk a helyes döntések megalapozása, ennek egyik elméleti megközelítését, a gyakorlatban már hasznosuló kilátáselméletet tesszük tanulmányunk középpontjába.

2. Sikeres szervezet

A szervezeti sikeresség fennállásuk óta értékelés tárgya. A feladatmegoldásokban mindig a cél, a siker kilátása dominál. A sikeresség tekintetében konzervatív és forradalmian új megállapítások fogalmazódnak meg, ezeket a földrészek, származás, képzettség és személyi alkalmasság egyaránt befolyásolják, akárcsak a szervezetek munkáját is. A szervezet sikerességét részben eredményezheti a hosszú idejű fennállás is, de a turbulens globális gazdaságban elért sikerek egy része abból ered, hogy azok folyamatosan megújítják magukat. Ma a világ ötszáz legsikeresebb vállalkozásának életkora 18 év, a Google például a sikeresek között egy átlagos koru vállalkozás. Sikeres vállalkozásra példa a 2008-tól dinamikusan terjeszkedő magyar PREZI (PREZI), egy tipikusan tanuló szervezet, cselekvéseit azonnali visszajelzés, hálózatépítés, a tevékenység gyors módosítása jellemzi. A sikeres szervezetek és általában a sikeres döntés mechanizmusait számos oldalról vizsgálták, kiváló összefoglalások születtek, tanulságul mindig hangsúlyozva, hogy a feltételeket a döntési rendszer szükségszerű vagy kényszeres körülményei meg a személyes képességek befolyásolják.

2.1. Szervezet és tanulóképesség

A szervezeti eredményesség kilátásait tekintve, egyik meghatározó a szervezet tanulóképessége, ami összefügg a szervezetbe allokált emberi erőforrás képességeivel (Gáspár 1992). A szervezeti tanulással szemben megfogalmazott követelmények, elvárások a feladat minőségét is tükrözik. Általánosan elfogadott, hogy a tudás a szervezetek legfontosabb erőforrása. A tanuló szervezetek jellemzője, hogy felhalmozott tapasztalatai alapján képes önálló tudást létrehozni, azokat a szervezeten belül minden munkatárs számára hozzáférhetővé tenni. Peter Senge *Az ötödik alapelv* (Senge 1990) című művében alakította ki a fogalom mai jelentését, melyet a tudásmenedzsment teljesít ki (Bencsik 2009). Ezt szükséges kiegészíteni azzal, hogy a döntéshozó(k) megfelelő tájékozottsággal rendelkezzenek az tevékenységekhez kapcsolódó problémákról, segítséget nyújtsanak a helyzet áttekintéséhez, illetve megértéséhez, megoldásokat találjanak az információ biztosítása, tanácsadás vagy személyes közreműködés formájában. Cél, hogy a szervezet olyan információ, vagy tanács birtokába jusson, amelynek segítségével a problémamegoldás érdekében megfelelően tud cselekedni és ebből közvetve, vagy közvetlenül gazdasági haszna származzon.

A szervezetekre ható közvetett vagy közvetlen elvárások, a turbulens gazdasági környezet, a folyamatosan változó környezethez szükséges/kényszerű alkalmazkodás, a versenyhelyzet állapota, a kihívásokra adandó sikeres válaszok, illetve a szervezeti versenyképesség megtartása és fokozása érdekében sok esetben

fordulnak tanácsadó szolgáltatóhoz (Poór 2001). A bizonytalanság körülményei közepette a szervezeti döntések (személyek) nem vagy kevéssé követik a várható hasznosság-hipotézis előrejelzéseket (Hámori 2003). Magyarországon – és éppen itt, Szegeden – e téren jelentős kezdeményezések történtek, Garai László 1968-ban az egyén választásait meghatározó motívumokat a munkatevékenységből származtatta, amelyben a társadalom korábbi tevékenység-termékeit használja eszközként és a későbbi tevékenység eszközét állítja elő termékként (Szegedi Tudományegyetem). A kérdés gazdaságpszichológiai, melyben azok a pszichikus jelenségek léteznek, amelyek nem csak egyszerűen „kísérik” a gazdasági folyamatokat, hanem – rontó vagy javító – hatótényezőként részt is vesznek bennük” (Garai 2003). Tágabban: arra a kérdésre igyekszik választ adni, hogy a gazdaság hogyan befolyásolja a személyiséget, és gazdaság által befolyásolt személyiség pedig hogyan hat vissza gazdaságra? (Homo oeconomicus). A közgazdaságtan a szervezeti hatékonyság növelésében a tudományok integrálásával éri el eredményeit, ebben a kilátásmélet befolyásolja eredményességét (Hámori 2003).

3. A kilátásmélet

A kilátásmélet arra mutat rá, hogy döntéseinkben sokkal inkább követünk bizonyos heurisztikákat, hüvelykujj szabályokat, mintsem a hasznosság racionális modelljeit. Ezért figyelmünket a helyzet alakulását befolyásoló folyamatokra irányítjuk.

A globális körülmények a tanácsadásban is érzékelhető kulturális változatokat jelenítenek meg, ami hozzájárul a (belső és külső) tanácsadói kultúra gazdagításához, a versenyképesség egyik meghatározó eleméhez. A globalizált gazdaságban a tanácsadás a kritikus helyzetekben, esetenként stratégiai szempontok alapján, a szervezeti alaptevékenységek "letisztulása", a kiegészítő tevékenységek kiszervezése, az outsourcing nyomán következik be. A tanácsadás vonzereje a tanácsadók részére elsősorban abban testesül meg, hogy úgy érzik, egyes „ismeretresekbe” képesek betörni, a tevékenység gyakorlatilag minimális fizikai infrastruktúrával végezhető (minimális beruházással vállalkozhatnak), az általános szakmai és kapcsolatteremtő képesség elegendő a szakszerűséghez.

A tanácsadás sikeres működtetéséhez a fizikai tőke mellett számos egyéb tényező szükséges. Ezek közül a legfontosabbak a személyi alkalmasság, tudás, a kapcsolati tőke, és a hitelesség. A tanácsadási tevékenységhez számottevő tudás felhalmozása szükséges. Ezek jelentős része tanulás és a tapasztalatok, szervezeti rutinok elsajátítása útján megszerezhető és bővíthető. A legértékesebb tőke a tudás, amely a tanácsadóknak (és alkalmazottaiknak) testesül meg. A szereplők között

ugyanúgy hierarchikus kapcsolatok vannak, mint bármely más ágazatban. A szereplők közötti "minőségbeli" különbséget elsősorban a személyekben felhalmozódott explicit és tacit tudás (amelyből ebben az esetben a tapasztalati tudás számít az egyik legfontosabbnak), a tanácsadói függetlenség, a titoktartás, és a tanácsadó kapcsolati tőkéje határozzák meg.

Mindemellett a tanácsadással foglalkozókat tudományos háttérük, innovációs képességük, kreativitásuk is megkülönböztetik egymástól. Az ágazat szereplői szolgáltatásaikat jórészt sztenderdizált, reprodukálható módon végzik, többségük törekszik a legjobb megoldások megkeresésére, közvetítésére, a korábbi tapasztalatokból való tanulásra. Ezen vonások miatt olyan tevékenységgel van dolgunk, ahol a folyamatos innováció egyben piaci kényszer is (Poór 2000).

4. Bizonytalan racionalitáskövetés

A tanácsadói tevékenység ismételten szembesül azzal, hogy az emberek előrejelzéseik és állításaik megfogalmazásakor rendszerint nem követik a várható hasznosság racionális kalkulációjának a szabályait, illetve az előrejelzés statisztikai törvényszerűségeit. Az emberek ítéletalkotása néhány alapvető heurisztikus eljárásra hagyatkozik (Csanaky–Ulbert 2004). Ez a heurisztika úgy írható le, mint mentális műveletek vagy „rövid utak” (short cuts) a döntésekhez. Bonyolult és kockázatos döntési helyzetekben a résztvevők gyakran leegyszerűsítik a problémát –a helyzet elemzése helyett – szubjektív érzéseikre, előítéleteikre és a hüvelykujjszabályra hagyatkoznak. A jelenség régtől ismert, magyar előzményei is vannak, kilátáselméleti vonatkozásban ténylegesen Daniel Kahneman 2002. évi megosztott közgazdasági Nobel-díjas foglalta össze. A kilátáselmélet egyik felismerése, hogy a személy önérdekkövetésének értelmezése nagyobb tájékozódáshoz vezet a piaci magatartás megértésében, mint ha csak a közgazdaságtan tiszta modelljét próbálnánk valós, gyakorlati szituációkba átültetni (Molnár 2006). A kilátáselmélet (prospect) a döntéshozót a valószínűségek szubjektív értékelésével és az úgynevezett értékfüggvény segítségével kapcsolja a folyamatba.

A tanácsadás kockázatos cselekvés. A kockázat a cselekvési változatok lehetséges következményei teljes feltárása a következmények súlyának és bekövetkezésük valószínűségének meghatározásával együtt. A veszély fogalma alatt az emberekben, a tulajdonban, a társadalomban vagy környezetben esett kár nagysága értendő. A döntés a vezetési tevékenység elemi egysége – szakmai megközelítésben – választás a cselekvési változatok közül. Ez a funkció gyakorlásában a probléma-felismerés/ döntés-előkészítés/ döntés/ végrehajtás/ ellenőrzés tevékenységekkel tekinthető teljesnek.

Egy cselekvési változatnak egyidejűleg vannak pozitívan és negatívan értékelhető következményei, melyek bekövetkezése akár ténylegesen, akár feltevés szerint – biztos. Egy cselekvési változatban többféle kockázat is megjelenhet. A döntések során az előnyök, hátrányok és kockázatok egész sorát kell egyidejűleg mérlegelni. Előfordulhat, hogy egyetlen kockázattípus (pl. környezetszennyezés) válik meghatározóvá, de ez inkább kivétel, mint szabály. A döntéseknél mérlegelendő a kockázat és a bizonytalanság felismertsége, mert a míg a kockázat esetén ismerjük a lehetséges kimenetek valószínűségét, bizonytalanság esetén nem (Bélyácz 2010). A kockázat köznyelvi jelentése arra utal, hogy a cselekvéshez kapcsolódó pozitív vagy negatív következmény még nem valósult meg, de bekövetkezhet.

A kockázatok sokféle szempontból csoportosíthatók. Egy lehetséges forma:

- azonosított kockázat (Identified Risk) az a kockázat, amely különböző elemzési technikákkal határozható meg.
- az elfogadható és a nem elfogadható kockázatok összessége. Az elfogadható kockázat (Acceptable Risk) az azonosított kockázat azon része, amely további csökkentés nélkül is megengedett. A nem elfogadható kockázat (Unacceptable Risk) az azonosított kockázat azon része, amit vagy megszüntetni, vagy csökkenteni szükséges.
- a teljes kockázat (Total Risk) az azonosított és a nem azonosított kockázatok összessége.
- nem azonosított kockázat (Unidentified Risk) az a kockázat, amit nem határozható meg. Ez ismeretlen, valós probléma, amely nem mérhető.

A tanácsadás eredményét értékelő elemzések további, korábban nem azonosított kockázatra deríthetnek fényt. Ilyen pl.

- a fennmaradó kockázat (Residual Risk), ami a teljes kockázatkezelési folyamat után megmarad. Ezt néha – tévesen – elfogadható kockázatként kezelik. Valójában a maradó kockázat az elfogadható és a nem azonosított kockázatok összessége.

Az emberek mindennapi döntései kockázatokkal terheltek. A tanácsadók e kockázatok feltárásával az anyagi és emberi tényezők figyelembevételével igyekeznek a hatékony döntések megalapozására. A tanácsadásban a bizonytalanság megszelídítésére és a kockázat kezelésére racionális megközelítésre törekszünk. A várható hasznosság hipotézisét képviseljük, az egyes következmények

hasznosságát valószínűségükkel súlyozzuk, ennek alapján vetjük egybe az ajánlatokat és várjuk a racionális döntési magatartást.

Ámde ez nem úgy megy végbe, ahogyan azt a racionális döntések elméletében feltételezik, mert az embereket több tényező befolyásolja. Amikor az emberi tényezőt figyelembe vesszük, soktényezős kockázati elemmel kerülünk szembe, és innen elvetendő a tanácsadás tisztán objektív jellege. Az emberek gondolkodásmódja, ahogy az egyed és a szervezet többsége a kockázatra reagál, társadalmi kultúrájában gyökerezik, kevésbé javítható mind több tudományos ismeret közlésével vagy képzéssel.

5. A tanácsadó egyéni tudása

A tanácsadónak ezért szükséges ismernie a döntési helyzetben lévők ismeret- és tapasztalati halmazát, gondolkodásmódját, a racionalitáshoz való viszonyukat, a feladatoktól független valóságos viselkedés tartósságát, cselekvési mechanizmusát, vezetési kultúráját. Ezért elfogadhatjuk (Ramsey 1931) megállapítását, hogy a valószínűség nem általában kapcsolódik a tudáshoz, az egyedül az adott egyén által birtokolt tudáshoz kapcsolható. A személyes érzület az, ami a valószínűségeket kormányozza, s nem a be nem épült tudás, a valószínűség eszerint szubjektív. Egy más szerző szerint „a szubjektív valószínűségek időnként a legtermészetesebben úgy interpretálhatók, mint amelyek tükrözik a szereplők érzületeit az objektív valószínűségekről ... valójában ezekről úgy kell gondolkodni, mint az egyének parciális érzületeinek reprezentációjáról” (Jeffrey 1983, 202. o.). A tanácsadó is tapasztalja, hogy az emberek a kockázattal, bizonytalansággal és a véletlenrel szembesülve nem úgy viselkednek, ahogy „kellene”. Nem olyannak ismerik a kockázat, bizonytalanság és a véletlenek természetét, mint amelyet a tapasztalatok és a tudomány kialakított. Az emberek viselkedése ilyen helyzetekben logikátlan, de mégis található benne bizonyos szabályszerűség. Ezeket a szabályszerűségeket vizsgálta Kahnemann és Tversky, amikor ellenőrzött kísérleti körülmények között az embereket döntésekre készítették, majd leírták a döntések szabályszerűségeit, befolyásoló tényezőit (Szántó et al. 2011).

6. A racionalitás befolyásolása

Milyen eltérítő, tényezőket szükséges mérlegelni a tanácsadásnál, melyek a racionalitást befolyásoló tényezők? Ilyen a *bizonyossági hatás*, melyben az emberek túlértékelik a bizonyosnak tekintett következményeket a csupán valószínűekkel

szemben. Pozitív értelmezési tartományban a bizonyossághatás kockázatkerülő preferencia kialakításához vezet. A „biztos” eredményeket az emberek bizonyos határok között még akkor is preferálják a bizonytalanokkal szemben, ha azok várható értéke egyértelműen kisebb, mint a bizonytalanoké. Ugyanakkor az is hozzátartozik az emberi viselkedéshez, hogy olyan kísérleti feltételek mellett, amikor igen kis (1 illetve 0,5 százalék) valószínűséggel megnyerhető lehetőségekről van szó, általában a kisebb valószínűséggel nyerőt választják, ha ennek nyeresége nagyobb, noha várható értéke kisebb.

Erős befolyásoló tényező a már birtokolt dolgok iránti *elkötelezettség* (endowment effect) és elvesztésétől való félelem. Az emberek azokat a javakat, amelyek birtokában vannak, sokkal magasabbra értékelik, mint amelyeket majd meg kellene szerezniük. Ezért valamilyen már elért dolog feladása mindig nehezebb, mint lemondani valaminek a megszerzéséről. Ami még nem volt a miénk, ahhoz nem kötődünk annyira, még ha kíváncsúnak tartjuk is a megszerzését.

E mögött az értékelés mögött a *status quo*hoz való ragaszkodás húzódik meg. A status quótól való eltérést az emberek többsége mindenképpen kockázatosnak ítéli, mert a kísérletek azt bizonyítják, hogy egyesek nem is az eredetileg birtokolt dologhoz, hanem az eredeti döntéshez ragaszkodnak. Az üzleti világban például ennek a logika nyomán tekintik meghatározónak az elsőséget. Aki elsőként dob egy terméket a piacra, elsőként jön ki egy technológiával, vagy elsőként jelenik meg egy még feltáratlan piacon, sokszor behozhatatlan előnyre tesz szert a konkurenseivel szemben. Még az övénel sokkal jobb termékkel vagy technológiával is nehéz – olykor lehetetlen – kiütni őt a nyeregből. Ugyanez áll a vezető hatalomfelfogása esetében is.

A *reprezentativitási előítélet* (representativeness bias) formában az egyének következetesen félreértelmezik a későbbi valószínűségeket. Döntéseikben nagyobb hatással van rájuk, ami éppen most vagy nemrég történt, mint az, ami évekkorábban, érzéketlenek a minták statisztikai értelemben vett nagysága (azaz a statisztikai sokaság) iránt.

Eltérít a racionalitástól a *bekapcsolódás és igazodás* (anchoring and adjustment), amikor az embereket döntéseikben gyakran erősen befolyásolják a véletlenszerű külső hatások, mert azok mintegy bogáncsként megragadnak a fejükben, és befolyásolják választásaikat.

A *dolgok téves összekapcsolása* is eltérít a racionálistól, amelyet pl. a szervezet HR-je a Linda effektusban tanulmányozhat. Az összekapcsolási téveszme vagy téves összekapcsolás (conjunction fallacy) lényegesen eltérítheti döntéseket a racionálistól. Ha például Linda álláskeresői célzattal jelentkezik egy fejtárgyszámban, akinek a megbízója kifejezetten idegenkedik a feministáktól, nem mindegy, hogy ennek ismeretében mekkora valószínűséget tulajdonít a szakember annak, hogy az

ismeretlen álláskereső feminista-e, vagy sem. Ha azonban a fejvadász lényegesen nagyobb esélyt ad ennek a valóságosnál, akkor talán már be sem hívja Lindát a felvételi beszélgetésre, és esetleg egy nála gyengébb munkaerővel boldogítja megbízóját. Ugyanígy nem mindegy, hogy mekkorának becsülünk egy-egy célcsoportot, ha a rejtett preferenciák miatt ez nem deríthető ki egy egyszerű telefonos kikérdezéssel.

A racionalitás ellen hat a *tükrözési hatás*. Lényege, hogy pozitív kimenetek (hasznok) esetén az emberek kockázatkerülők, mert arra az álláspontra helyezkednek, hogy *jobb ma egy veréb, mint holnap egy tüzok*. A negatív kimenetek (veszteségek) esetén ellenben kockázatkeresők. Így az alternatívák közötti választás preferencia-sorrendje éppen tükröképei egymásnak a negatív, illetve a pozitív keretbe helyezve.

A racionalistól eltérő magatartási minták és körülmények ismeretében tudjuk, hogy milyen esetekben nem sikerül racionálisan dönteni. Ugyanakkor elemezve a kilátásokat, mérlegelve a lehetőségeket, eljutunk az optimális lehetőségig, élve azzal a módszerrel, melyet Kahneman és Tversky „keretezésnek” vagy „csomagolásnak” (framing effect) neveztek (Kahnemann–Tversky 2000).

7. A tanácsadás „keretezése”

Az egyéni döntéseket bizonytalanság és a kockázatos helyzetekben befolyásolja az a mód, ahogyan egy döntési problémát megfogalmazzuk, az a forma, ahogyan az információkat adják („csomagolás”, „keretbe helyezés”, „framing effect”). Nem mindegy, hogy egy-egy döntés lehetséges kimeneteleit pozitív vagy negatív formában fogalmazzuk-e meg. Keretezési hatást válthatnak ki a döntést megelőzően nyújtott információk mennyiségében mutatkozó különbségek, a probléma előadásának módja vagy az ajánlatok száma, amelyeket a döntéshozóknak felkínálnak. Ezek az – ajánlatok várható értékének racionális megítélése szempontjából külsődleges – körülmények különbségeket okozhatnak a résztvevők számára az egyébként tökéletesen azonos eredmények értékelésében (pl. szerencsejáték, árubemutató).

A keretezési hatás, a „csomagolás” nemcsak bizonytalansági körülmények közepette érvényesül. Akkor is megfigyelhető, amikor biztos paraméterek alapján lehetne racionális döntést hozni (Tirnitz 2012). Az emberek mégis irracionálisan előnyben részesítik a hajszalra azonos döntési lehetőségek közül azt, amely csak abban különbözik a másiktól, hogy pozitív motiváló keretben, nyereségként állítják őket a döntéshozók elé. Ugyanazok az üzleti, gazdasági illetve más jelenségek egészen más reakciókat, s ennek következtében egészen más következményeket

váltak ki a különböző „csomagolásnak” köszönhetően (Dobricza 2005). Fentiek is indokolják a vállalati kultúra alapos megismerését, a személyek (menedzsment, szervezet) és a vállalat kulturális jegyei felmérését (Klein 2012) a „csomagolás” érvényesíthetősége érdekében. Bár a racionalitás és a kilátáselmélet is a kritikák kereszttüzében áll, részben leíró, részben pedig normatív alapon (Hátori 2003, Zsolnai 2007), a tanácsadó-munkában ismeretük nem nélkülözhető.

8. Összefoglalás

A tanácsadó a lehetségesen optimalizált döntésekre koncentrál - azon szerencsére egyre bővülő ismeretek birtokában, amelyekkel kilátása bővül és az alkalomhoz legillőbb „csomagolással” teheti eredményesebbé munkáját. A szervezet és a tanácsadó számára a belső fejlesztés révén végrehajtott, a kilátáselméletre vonatkozó alapos megismerési folyamat jár a legkisebb kockázattal. Megvan azonban az a hátránya, hogy lassan jelentkeznek az eredmények és általában erőforrás-korlátok mutatkoznak. Kilátáselmélet a maga hatásosság- és hatékonyság tengelyeivel tükröt tart a szervezet döntéshozói elé, hogy – szerencsés esetben – visszatükrözze azokat az összefüggéseket, amelyben a valóságosan fenntartható eredmények elérhetőek.

Felhasznált irodalom

- Bencsik A. (2009): *Ecce Homo (Oeconomicus/Sensus)*. In Bencsik A.: *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press, Miskolc, 63–73. o.
- Bélyácz I. (2010): Kockázat vagy bizonytalanság? Elmélettörténeti töredék a régi dilemmáról. *Közgazdasági Szemle*, 57, 7–8, 652–665. o.
- Csanaky A. – Ulbert J. (2004): *Kockázatesztelés és kockázati magatartás*. *Közgazdasági Szemle*, 51, március, 235–258. o.
- Dobricza A. – Limpók V. – Majoros A. – Ritzlné Kazimir I. – Somogyi F. – Takács D. – Solt K. (2005): *Kísérleti közgazdaságtan*. Széchenyi István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet, Győr, 52–69. o.
- Garai L. (2003): *Identitásgazdaságtan – Gazdaságpszichológia másképpen*. Budapest, Tas Kiadó, Budapest.
- Gáspár L. (1992): *Bevezetés az emberi erőforrások elméletébe*. JPTE FEEFI. Pécs.
- Hátori B. (2003): Kísérletek és kilátások Daniel Kahneman. *Közgazdasági Szemle*, 50, 9, 779–799. o.
- Jeffrey, R. C. (1983): *The Logic of Decision*. University of Chicago Press.
- Kahneman, D. – Tversky, A. (2000): *Choices, values and frames*. New York, Cambridge University Press.

- Klein S. (2012): Vállalati Kultúra kérdőív (CCQ) az elemzéshez, SHL/Hungary Kft.
.http://www.shl.hu/eszkozok/fejleszto_eszkozok/vallalati_kultura_kerdoiv_ccq-
Letöltés: 2012. szeptember 05
- Molnár T. L. (2006): Széchenyi István Szakkollégium. Reciprok altruizmus a kísérleti közgazdaságtan tükrében – avagy figyelemfelkeltés egy új tudományterület kapcsán. *Kistáska*, 28–29, <http://kistaska.tatk.elte.hu/cikk.php?cikkid=525>- Letöltve: 2012. szeptember 05.
- Poór J. (2000): A tanácsadás alapjai: múlt, jelen, jövő. A tanácsadás fejlődését befolyásoló tényezők. In Poór J. (szerk): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. KJK Kerszöv, Budapest, 33–56. o.
- Poór J. (szerk.) (2001): *Menedzsment tanácsadó kézikönyv*. KJK Kerszöv, Budapest.
- Ramsey, F. P. (1931): Truth and Probability. In Ramsey, F. P. – Braithwaite, R. B.: *The Foundations of Mathematics and other Logical Essays*. Kegan Paul, Trench, Trubner and Co., London.
- Senge, P. M. (1990): *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York, Doubleday Business.
- Szántó R. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2011): *Döntéseink csapdájában – Viselkedéstudományi megközelítés a döntéstudományban*. Alinea Kiadó, Budapest, 91–143. o.
- Tirnitz T. (2012): Stratégiai lehetőségek közötti választás racionalitásának biztosítása – az adóparadoxon esete. *Vezetéstudomány*, 43, 7–8, 78–83. o.
- Zsolnai L. (2007): Felelősség és döntés. *Korunk*, május.

A szervezeti stratégia és változásmenedzsment új irányai

Piaci-alapú működés a shared service modellben

Marciniak Róbert

Az osztott szolgáltatás modellt a centralizációtól megkülönböztető legfontosabb jellemzője az, hogy a szolgáltató központ és a szolgáltatásokat igénybevevő szervezet vagy szervezeti egység között piaci vagy piac-szerű kapcsolat van. Ez a speciális piaci-elvű kapcsolat kulcsa az egész modellnek, hiszen meghatározza, hogy milyen mértékű előnyök érhetőek el a modell révén, mennyire képes a központ továbbfejlődésre, mennyire tudja magát önállósítani, mint divízió, milyen operatív nehézségekbe ütközik a működése kapcsán.

Érdekes kérdés, hogy a leányvállalatok és a szolgáltató központ közötti kapcsolat vajon ténylegesen mennyire piaci alapú. Mert noha az egyes leányvállalatok elméletben megvásárolhatnák a szolgáltatásokat kívülről (egy harmadik féltől) is, ha valamiért nem elégedettek, azonban a gyakorlat azt mutatja, hogy ilyen döntési joguk nagyon korlátozott. Ezeket a kérdéseket központilag döntik el, ha van verseny a belsők központok között, vagy egy belső és egy piaci szolgáltató között, akkor azt a központ kezdeményezi és nem a leányvállalat.

Kutatásomban azt elemezem, hogy milyen tényezők garantálják a shared service modellben a piaci-alapú működést és egy magyarországi piaci szereplőkre vonatkozó kérdőíves kutatásom alapján mennyire jelenik ez meg a hazai cégek gyakorlatában.

Kulcsszavak: Shared Service, stratégiai sourcing, SSC, üzleti szolgáltató szektor

1. Bevezetés

Az üzleti szolgáltató szektorról méltatlanul kevés szó esik a hazai közgazdasági szakirodalomban, pedig azon kevés ágazat egyike, amely folyamatosan növekedni tudott a gazdasági válság éveitől kezdve és az elmúlt tizenöt évben jelentősen átrendezte a magyar és a környező közép-kelet európai országok munkaerőpiacát vagy akár irodabérleti piacát.

Szinte minden nagyobb vállalat érintve van valamilyen sourcing tevékenységben. A „stratégiai sourcing” mára „globális sourcing”-gá vált, azaz nem csupán az a kérdés, hogy szervezeten belülről vagy kívülről, hanem hogy mely országból vagy földrésről szerzi be a szükséges erőforrást vagy szolgáltatást.

„A sourcing egy olyan tevékenység, amikor egy munka elvégzésére szerződést kötnek vagy delegálják azt egy külső vagy belső szervezet számára, amely fizikálisan

lehet bárhol a világban. A sourcing magába foglal számos in-sourcing és outsourcing intézkedést, mint például offshore outsourcing, captive offshoring, nearshoring és onshoring” (Oshri et al. 2009, 3. o.).

Korábban csupán a gyártási folyamatokat jellemző tendencia mára elérte a szolgáltatási ágazatot is. A világnak költségelőnyöket jobban biztosító országaiban egymás után alakultak olyan megosztott szolgáltatási központok (Shared Service Centerek, SSC), ahonnan a cégek határokon átnyúló, több telephelyet kiszolgáló háttér funkciókat látnak el (Sebők 2006).

„Shared Service Center olyan szervezeti forma, amelynek az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek vesznek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. belső szolgáltató központokban egyesítse” (Bodnár–Vida 2006, 277. o.).

Sokan az üzleti szolgáltató szektoron belül az osztott szolgáltatási modellt csak egy aktuális divatirányzatnak vagy menedzsment hóbortnak tartják, azonban kutatásom megerősített abban, hogy hibás ez a gondolkodás és sok más sourcing modellel együtt a shared service modell valójában a globalizálódó és technológiaiilag egyre fejlődő világgazdaság problémáira ad valós választ. A modellt alkalmazó osztott szolgáltató központok a szervezeti hatékonyságot állítják a működésük középpontjába, amelyet a munkaerő és infrastruktúra költségcsökkentésén keresztül méretheatékonyság elérésével, a duplikált rendszerek megszüntetésével, rendszerek és adatstruktúrák standardizálásával, folyamatjavítási megoldásokkal, új technológiák felhasználásával, a folyamatos javulás szervezeti kultúrájának megteremtésével és más szervezetekhez való összeméréssel (benchmarking) teremtenek meg.

A shared service center modell az 1980-as években jelent meg és azóta is a vállalati és egyre inkább a közszféra érdeklődésének középpontjában van. Mára a világ legnagyobb 2.000 vállalatának 80%-a alkalmazza a megosztott szolgáltatási központ modellt a háttértevékenységei támogatásához (Zinnov 2010, 3. o.).

A megosztott szolgáltatási modell bevezetésének egyaránt lehetnek stratégiai és operatív okai is. Stratégiai jelentőségű lehet például a technológiai befektetések optimalizálása vagy a stratégiai üzleti modell váltásához szükséges rugalmasság biztosítása. Operatív okok lehetnek a szolgáltatási minőség és átfutási idő javítása, a jelentősebb működési folyamatok költségeinek csökkentése. Mindkettőhöz tartozhat a vezetők tájékozottságának javítása, erre úgy a stratégiai döntések meghozatalához, mint az operatív működés zökkenőmentességéhez szükség lehet (Fekete 2007).

A megosztott szolgáltató központba szervezett funkciók révén elérhető megtakarítás ágazatok és üzleti területek szerint különböző. A legnagyobb megtakarításokat azoknál a szolgáltatásoknál érzékelhetnek a vállalatok, amelyek

nagy tranzakciós volumennel rendelkeznek, itt ugyanis jelentős az elérhető méretgazdaságosság hatása (Bodnár–Vida 2006, 288. o.).

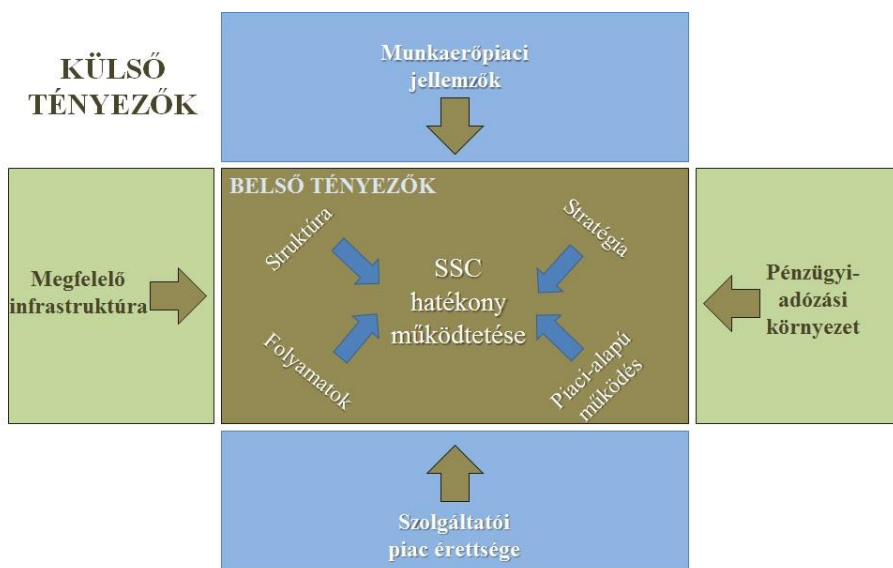
Ugyan az osztott szolgáltató központok alapvető vonzereje a költségmegtakarításban van, azonban a vállalati megítélésük mára megváltozott. Olyan stratégiai üzleti egységként tekinthetünk rájuk, amely elsődleges célja a szolgáltatási és működési kiválóság elérése. Ezzel párhuzamosan a szolgáltató központok működési területe is kiszélesedett. Mára egyre több komplexebb és nagyobb tudást igénylő folyamatot is magukba foglalnak, mint például K+F vagy értékesítés és marketing, amelyek hagyományosan az üzleti tevékenységhez is közelebb állnak. Emiatt egy osztott szolgáltató központ irányítása egyre bonyolultabb kapcsolatrendszer feltételez, amely egymással versenyző és együttműködő szereplők keverékéből áll.

A nagy, nemzetközi tanácsadó cégek emiatt viszonylag nagy érdeklődést mutatnak a téma iránt, hiszen csak hazánkban körülbelül 80 ilyen profilú vállalat működik, több tízezer munkavállalóval és folyamatos szervezeti bővítéssel, fejlesztésekkel, amelyhez szívesen veszik igénybe a tanácsadók nemzetközi tudását vagy éppen helyi piacismeretét. A szektorban dolgozó munkavállalók pedig szinte kivétel nélkül több nyelvet beszélnek, felsőfokú diplomával rendelkeznek és az aktuális átlagbérnél jobb fizetést kapnak. Így a szektornak mind adófizetés szempontjából, mind munkaerőpiaci tényezőként is komoly nemzetgazdasági jelentősége van. Az adóbevételek és foglalkoztatottság mellett természetesen a világszínvonalú szolgáltatási technológiák és folyamatok megjelenésének és alkalmazásának vagy az alkalmazottak nemzetközi környezetben való munkavégzésének csak nehezen kimutatható, de egyértelmű pozitív hatásai is vannak a hazai gazdaságra. Ezért a szektor mára jelentős gazdaságpolitikai súllyal, erős szakmai érdekérvényesítéssel és képviseléssel is rendelkezik.

2. SSC hatékony működésének modellje

Az osztott szolgáltató központok létrejöttének és fennmaradásának záloga, hogy működésükkel hozzájáruljanak a szervezet hatékonyságának növekedéséhez. Ahhoz, hogy ez a hatékonyságjavulás teljesüljön, magának a szolgáltató központnak is hatékonyan kell működnie. A szakirodalomkutatás alapján meghatároztam azokat tényezőket, amelyek szerintem elengedhetetlenek egy SSC hatékony működéséhez. Ezeket a tényezőket egy hatékonysági modellben foglaltam össze. Ezt mutatja be az *1. ábra*.

1. ábra SSC hatékony működtetéséhez hozzájáruló tényezők modellje



Forrás: saját szerkesztés

Ezek között vannak külső tényezők, amelyek leginkább a helyszínválasztáshoz kapcsolódnak. Ide tartozik a megfelelő (irodai, közlekedési, távközlési) infrastruktúra megléte, a pénzügyi-adózási környezet jellemzői, a munkaerőpiac jellemzői és a szolgáltatói piac érettsége. Az első három külső tényező bővebb bemutatásával most nem foglalkozom, ezek a szakirodalomból jól ismertek.

A piac érettségének kérdésével kapcsolatban piacot itt egy adott lokációra vonatkozóan kell értelmezni, hiszen minden központ (kivéve, ha virtuális) egy adott földrajzi helyszínen működik. A piac érettsége azt jelenti, hogy egy sourcing döntés előtt álló szervezetnek lehetősége van a különböző sourcing és shoring modellek között választani úgy, hogy a döntés az érintett szolgáltatásainak minőségét növelni, a költségét pedig csökkenteni tudja. Minél több választási lehetősége van egy szervezetnek, annál érettebb a piac. A piaci szereplők számának, az általuk alkalmazott munkaerő létszámának és a piaci szereplők életkorának, tapasztalatának növelése javítja a piaci érettség szintjét. Az empirikus kutatásomban ezek megjelenését is vizsgáltam a magyar piaci szereplőknél.

A külső tényezők mellett meg kell említeni azokat a belső tényezőket is, amelyek szintén nagymértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy egy SSC elérhesse a hatékonysági céljait. Ezek a szervezeti stratégia és struktúra, a működési folyamatok, valamint a szervezeten belüli piaci-alapú működés.

3. Az SSC piaci-alapú működtetésének modellje

A piaci alapú kapcsolat esetében elmondható, hogy az osztott szolgáltatás modellnek a centralizációtól megkülönböztető legfontosabb jellemzője pont az, hogy az SSC és a szolgáltatásokat igénybevevő szervezet vagy szervezeti egység között piaci vagy piaci-alapú kapcsolat van. Ez a kapcsolat azért alapvető az egész shared service modellben, hiszen meghatározza, hogy milyen mértékű előnyök érhetőek el a modell révén, van-e olyan ösztönző, ami elősegíti a szervezet továbbfejlődését egy magasabb szolgáltatási szint felé vagy hogy mennyire tudja magát önállósítani mint divízió, milyen operatív nehézségekbe ütközik a működése kapcsán.

A kérdés visszavezet Coase tranzakciós költségelméletéhez, amelyben a koordinációs szinterek esetén megkülönbözteti egymástól a két végpontban lévő hierarchiát és piacot, valamint a közöttük lévő hibrid megoldásokat. A klasszikus szervezeti hierarchiához kapcsolt szolgáltató szervezetek esetében a szolgáltató monopolhelyzetben van és nem kell törnie magát a szolgáltatás minőségének javításáért, a költségeinek a csökkentéséért, ezért elkényelmesedik és nem lesz hatékony a működése. Ahhoz, hogy a vállalatvezetés ebből a helyzetből kimozdítsa a szolgáltató egységet, meg kell szüntetnie a monopolhelyzetét és meg kell versenyeztetnie, ezáltal érdekeltté téve a gazdaságosabb működésben. Azaz a hatékonyság növelése érdekében a hierarchiát fel kell váltani valamilyen piaci vagy piaci-alapú megoldással (Bögel 2009).

Fontos hangsúlyozni, hogy a két megoldás nem áll olyan távol egymástól. Egyes kutatók (Kapás 2003) felismerték, hogy a hierarchia (vállalat) és a piac nagyon is hasonlít egymásra és valójában egymás alapján értelmezhetőek. Azaz bizonyos mértékig a piac vállalatszerű és a vállalat piacszerű. A vállalatszerűség azt jelenti, hogy a vizsgált intézmény milyen mértékben tartalmazza azokat a koordinációs mechanizmusokat, amelyek jellemzőbbek a vállalatra, mint a piacra. A piacszerűség pedig azt jelenti, hogy az intézmény milyen mértékben épít azokra a koordinációs mechanizmusokra, amelyek a piacot jellemzik. A koordinációs mechanizmusok közül a legfontosabb az autoritás, a bizalom, a reciprocitás, a redisztribúció és az allokáció. A piac, a vállalat és a köztes hibrid megoldások bizonyos mértékig azonos természetűek és a különböző koordinációs eszközök használata alapján különülnek el. Azaz a piac és a vállalat nem csupán egymás alternatívái, de egymás kiegészítői is. A tranzakció tárgya, helye, ideje, az intézményi környezet és a résztvevők társadalmi kapcsolatai határozzák meg, hogy mely koordinációs mechanizmusok képesek hatékonyan koordinálni az adott tranzakciót. Mind a piac, mind a vállalat, mind a hibrid megoldások hatékonyak lehetnek bizonyos tranzakciók esetén bizonyos intézményi környezetben, de semmi sem garantálja, hogy mindig hatékony intézmény jön létre. (Kapás 2003)

Azaz az osztott szolgáltató központ lényegében bizonyos mértékig piaci szereplő. Érdekes kérdés viszont, hogy ez a piaci alapú kapcsolat milyen részekből áll és hogyan működik a szolgáltató központ és az igénybevevő szervezeti egységek között. A szakirodalmi kutatás és a szakértői interjúk alapján a piaci-alapú működés alábbi tényezőit gyűjtöttem egy modellbe. Ezt mutatja be a 2. ábra.

2. ábra A piaci-alapú működés tényezői



Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

Mivel a külső tényezők egy adott helyszínen működő szolgáltató központ esetében adottságnak számítanak, legalábbis abban az értelemben, hogy amíg ott működik a központ (és nem döntenek arról, hogy elköltöztetik), addig nincs vagy nagyon kis befolyással (pl. szakmai érdekképviseleten keresztül) lehet ezekre a tényezőkre, addig a belső tényezőket az anyavállalat vagy maga a szolgáltató központ alakítja. Ezért amíg az empirikus vizsgálataimban a külső tényezőkkel csupán a piac egésze szintjén foglalkoztam és a szakértői interjúsorozatomban vizsgáltam a magyar piaci sajátosságait, tendenciáit, addig a belső tényezőket már a piaci szereplők szintjén elemeztem és a kérdőíves vizsgálatomban tettem megállapításokat a szolgáltató központok gyakorlatára vonatkozóan (Bencsik 2012, Bodnár 2012, Bögel 2012).

4. A kutatás módszertana

Az empirikus kutatás első része az interjú vizsgálat volt, amelynek célja a hazai üzleti szolgáltató szektoron belül működő osztott szolgáltató piac jellemzőinek feltárása volt. A vizsgált mintába szakértői kiválasztás módszere segítségével

olyan hazai szakembereket válogattam, akik képesek objektíven, külső szemmel figyelni az osztott szolgáltatói piac mozgásait, trendjeit, azaz rálátásuk van a szektor több szereplőjére, világosan látják a piaci fejlődés okait és mérföldköveit, a hajtóerőket és a gátló tényezőket egyaránt. Ezért elsősorban nem ilyen szervezeteknél dolgozó szakembereket, hanem kutatókat, tanácsadókat, szakmai szervezetek vezető munkatársait, képviselőit keresem meg.

A primer kutatás második része egy kérdőíves vizsgálat volt, amelynek célja a hazai piaci szereplők üzleti gyakorlatának feltérképezése és a működési jellemzőik összegyűjtése volt. 2013. év tavaszán 73 különböző vállalatot azonosítottam, amelyek legalább egy osztott szolgáltató központot működtetnek Magyarországon. Az adatbázisomat különböző szakmai szervezetek segítségével saját gyűjtés alapján állítottam össze. Az összeállított adatbázisom alapján a kutatási kérdőívvel minden hazai osztott szolgáltató központot megkerestem. A mintavételi hiba csökkentése érdekében a mintába való bekerülés, a kérdések megválaszolása önkéntes alapon történt és erre minden központnak azonos lehetősége volt. A kapcsolatfelvétel és megkeresés elektronikus és/vagy telefonos úton történt, az adatrögzítés pedig minden esetben egy online, önkitöltős kérdőív segítségével elektronikusan zajlott. Az érintett 73 vállalat összesen 80 magyarországi központjából, 46 vállalat 50 központja töltötte ki a kérdőívet, így a megkeresés válaszadási aránya 62,5%-os volt.

Az alapsokasság meghatározása úgy történt, hogy minden olyan központot osztott szolgáltató központnak tekintettem, amelyik szerepelt a szakmai szervezetek adatbázisában, a szakmai hírekben vagy SSC-nek lett feltüntetve a szakirodalomban és teljesítette a következő kritériumokat:

- a vizsgálat ideje alatt Magyarországon telephellyel működött;
- a többi hazai tevékenységétől elkülönítve szolgáltató központot működtetett;
- és ennek a szolgáltató központnak a szolgáltatásait megosztotta az anyavállalat több szervezeti egysége számára (is).

Az alapsokasság definiálásakor az osztott szolgáltató központokat nem differenciáltam a nyújtott szolgáltatás típusa vagy annak hozzáadott értéke alapján.

5. A magyar piaci szereplők kérdőíves vizsgálata

A shared service fogalom tisztázásakor már írtam, hogy a fogalom jellemzőinek megfelelő szolgáltató központok egy része a szolgáltatási portfólió változása vagy piaci pozicionálás miatt a belső és külső kommunikációjukban különböző fogalmakat, mint például üzleti támogató központ, globális üzleti szolgáltató, támogató és fejlesztő központ használnak saját magukra. Ezzel a hagyományos (alacsonyabb hozzáadott értékű, tranzakciós tevékenységet végző) osztott szolgáltató központhoz képest magukat magasabbra pozicionálják. Az adatbázis összeállításakor ezen marketing lépéseket nem vettem figyelembe és minden, a fogalomnak látszólagosan megfelelő központot beválogattam.

Ezek után sajnos hiába reméltem, hogy a sokaság körülhatárolása hibamentes lesz, a kapott válaszokból kiderült, hogy olyan szolgáltató központok is bekerültek a mintámba, amelyek belső (anyaszervezeten belüli) szolgáltató tevékenységet igazából nem végeznek és csak kifelé szolgáltattak. A hiba oka az volt, hogy ezen szervezetek magukat shared service centernek tartják vagy a szakirodalom, a sajtó annak tüntette fel őket. Természetesen ezeket a központokat az elemzésemből kiszűrtem, mivel a fogalmak lehatárolásakor egyértelmű kritériumként fogadtam el a shared service centerekkel szemben, hogy belső szolgáltatást mindenképpen ellátnak. Így végül 44 vállalat 46 központjának adatai maradtak az adatbázisomban, ami feltételezve a többi nem válaszoló központ fent bemutatott kritériumoknak való megfelelését, végül több, mint 61%-os mintavételi aránynak felelt meg.

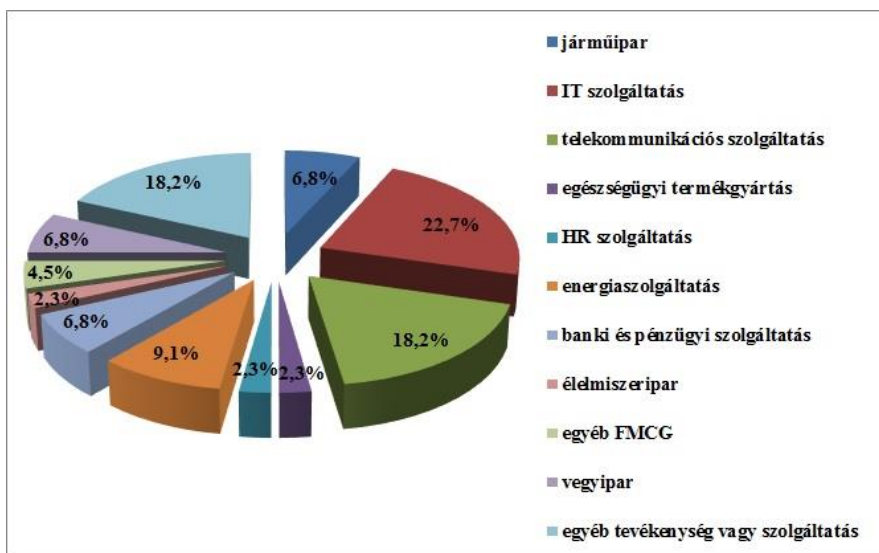
A kérdőíves megkeresés ugyan a központok gyakorlatát vizsgálta, azonban a megkérdezettek természetes személyek voltak. A válaszadók egy főt leszámítva a szolgáltató központ vezetői voltak, többségük pedig közép- vagy felsővezetők közül került ki.

A válaszadási arány javítása érdekében a kérdőívemben nem szerepeltettem kötelező kérdéseket, emiatt a válaszadók száma kérdésenként eltért, a kérdőív egészét illetően ez 39 és 46 válaszadó között ingadozott.

6. A válaszadó központok alapvető jellemzői

Az anyavállalatok főbb jellemzőit vizsgálva, látható volt, hogy többségében nemzetközi nagyvállalatok működtetnek Magyarországon osztott szolgáltató központokat. Az anyavállalatok 57%-a a vizsgálat idején 10.000 főnél több alkalmazottal és 51%-a 5 milliárd Eurónál nagyobb éves árbevétellel rendelkezett. Az anyavállalatok tevékenységi profilját mutatja a 3. ábra.

3. ábra Szolgáltató központok anyavállalatainak tevékenységi profilja



Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

Ebből is látható, hogy a szolgáltató központok anyavállalatai túlnyomórészt a hagyományosan is nagyvállalatokat adó szektorokból mint például IT, telekommunikáció, járműipart, energiaszolgáltatás vagy banki és pénzügyi szolgáltatások területéről származott.

Noha történt megkeresés a köz- és non-profit szféra szolgáltató központjai felé is, azonban a válaszadó osztott szolgáltató központok mindegyike a versenyszférában tevékenykedett.

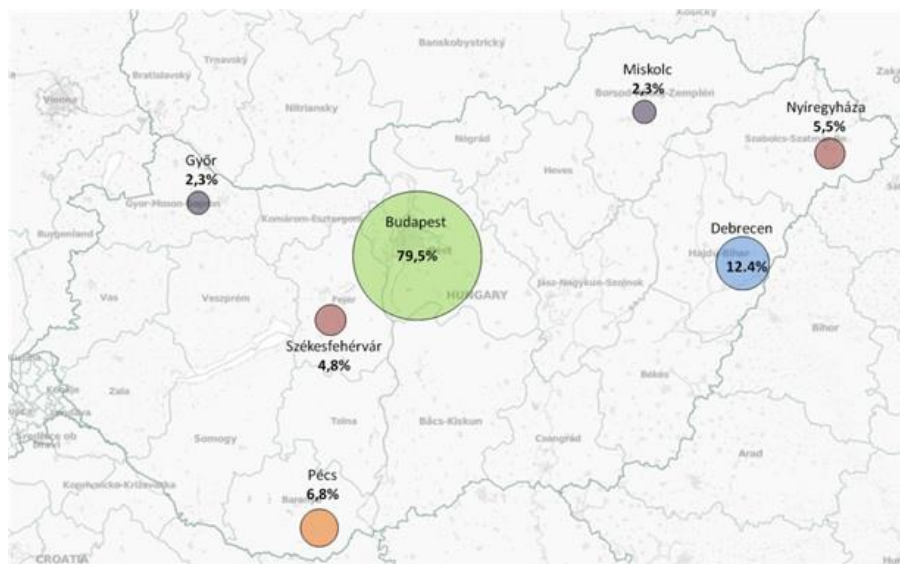
A válaszadó osztott szolgáltató központok 40%-a a kis létszámú központ (maximum 150 főig) kategóriába tartozott, de közel 25%-uk a nagy létszámú (minimum 500 fős), a többi pedig közepes méretű központ volt. A válaszadó osztott szolgáltató központok közül a legtöbbet 2006, 2007 és 2010 évben hozta létre Magyarországon.

Szervezeti struktúrában a vizsgált központok egyharmada önálló divízió szintjén, 35,7%-uk egy divízióon belül, míg 31%-uk a cégek központhoz rendelt önálló központként működött. Ezt a változatosságot tovább fokozta, hogy egyes szolgáltató központok önálló leányvállalatoként működtek, mások egy leányvállalatban belül több magyarországi telephellyel is rendelkeztek, megint mások egy leányvállalat egy telephelyén több központot is működtettek. Ezért a kérdőíves kutatásomban a szolgáltató központok lehatárolását úgy végeztem, hogy függetlenül a központ jogi

formájától minden önállóan (pontosabban a megkérdezett vezető által önállóan) értelmezhető központot különálló válaszadóként kezeltem.

A válaszadó osztott szolgáltató központok túlnyomó többsége a fővárosban volt, mindösszesen 20,5%-uk helyezkedett el Budapesten kívül. A vizsgált mintában a legfontosabb osztott szolgáltatási helyszíneket mutatja a 4. ábra.

4. ábra Válaszadó osztott szolgáltató központok földrajzi fekvése



Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A válaszadó központok anyavállalatai túlnyomó többségének (78,6%) globálisan néhány (maximum hét) osztott szolgáltató központja volt, de a leggyakoribb eset (a válaszadók több mint 26%-a) az volt, hogy az anyaservezetek globálisan 3 darab ilyen központot működtetnek. A válaszadók 21,4%-a azonban komoly globális szolgáltatói hálózattal bír és 12 vagy annál több központtal rendelkezett. Magyarországon a válaszadó vállalatok többsége (83,3%-uk) egy központot, 14,3%-uk pedig kettőt működtetett. Mindösszesen egy vállalatnak volt kettőnél több, összesen öt ilyen központja.

A megkérdezéskor az osztott szolgáltató központok 84,6%-a az anyavállalatuk kizárólagos tulajdonában volt, 7,7%-uknál több tulajdonos is volt (egy 50%-nál nagyobb hányaddal rendelkező tulajdonossal), 7,7%-uknál pedig minden tulajdonosnak 50% alatti volt a tulajdoni hányada. A több tulajdonossal rendelkező központok esetén ezen tulajdonosok 54%-a joint venture partnerként szerepelt.

7. Osztott szolgáltató központok bővülése, fejlődése

A kutatás megerősítette azt, hogy a magyar osztott szolgáltató piacon jelenlévő központok folyamatosan bővítenek és fejlesztenek. Arra a kérdésre, hogy a központ megalakítása óta történt-e és milyen szervezeti változás, legtöbbször azt válaszolták, hogy a fejlődés folyamatos, leginkább a szervezet méretét illetően történt bővülés, ami a tevékenységi kör szélesítésében, a felelősségi kör kiterjesztésében (pl. regionális központtá válással), valamint létszámnövekedésben valósult meg. Emellett a válaszadók a fejlődést meghatározó irányként a szolgáltató központok elmozdulását nevesítették a kiválósági központ (CoE) és a globális üzleti szolgáltatási (GBS) szervezeti megoldások felé. A további fejlesztésekre vonatkozó válaszok alapján a központoknak mindösszesen a 22%-a nem tervez létszámbővítést a közeljövőben. Ez a fent említett helyszínválasztással való elégedettségi adatokat is megfelelően alátámasztja.

8. Globális működést támogató szervezeti megoldások

A kutatásban részt vevő vállalatoknak csupán 14%-a nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem jelenik meg náluk a virtualizálódás a szervezeti működésben. Ennek a mértékét vizsgálva azonban megállapítottam, hogy a magyar osztott szolgáltató központokat működtető vállalatoknak csupán körülbelül egyötöde alkalmaz fizikailag nem létező, virtuális megoldásokat a szolgáltatói központjainak hálózatában, a többiek a virtualizálódás különböző szintjén állva, de fizikailag mindenképpen létező központokkal dolgoztak.

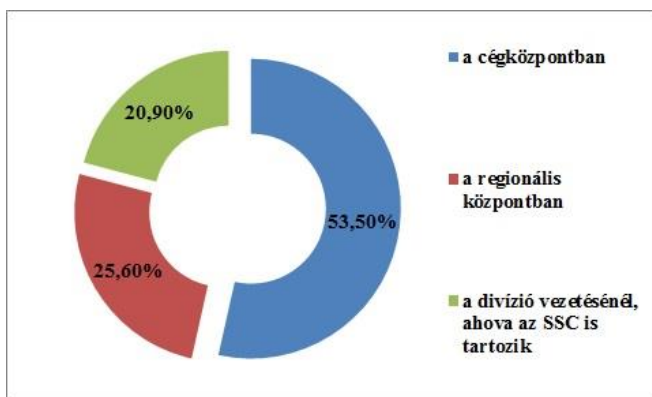
Azon válaszadó vállalatok 59%-a, ahol a vállalaton belül több szolgáltató központ is működik, alkalmazza a hub-and-spoke megoldást, azaz földrajzilag van közöttük munkamegosztás és ebben a nemzetközi együttműködésben több esetben is Magyarország az elosztó (spoke) központ.

A válaszadók 54%-ánál a shared service modellt az outsourcing-gal kombinálva alkalmazznak valamilyen hibrid megoldást. Ezen hibrid megoldások közül a leggyakoribb (43,8%) a válaszadók között a virtuális captive modell alkalmazása. A BOT vagy BOOT megoldásokat 31,2%-uk alkalmazza, 25%-uk pedig egyéb hibrid megoldásokat használ.

9. Szolgáltató központok döntési kompetenciája

A kutatási eredmények megerősítettek abban, hogy a magyar osztott szolgáltató központoknak más divíziókhöz hasonlóan operatív kérdésekben van igazán mozgásterük, azonban a nagyobb, stratégiai kérdéseket már magasabb szinten hozzák meg. A vállalatok 51,2%-ánál a cégközpontban, 17,2%-ánál a regionális központban (spoke), 29,3%-ánál a divízióvezetésnél, ahova az érintett SSC is tartozik, dől el, hogy milyen szolgáltatások nyújthat egy központ. A szolgáltató központok mindösszesen 2,4%-ának van ebben döntési kompetenciája. Abban a kérdésben, hogy kinek szolgáltató (külső-belső ügyfél) még inkább centralizált a döntéshozatal.

5. ábra Hol dől el a szolgáltatás ügyfélköre



Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A szolgáltató központokban nincs a szolgáltató ügyfeleire vonatkozó döntési lehetősége, ezt a kérdést minden esetben magasabb szinten hozzák meg. A szolgáltató központok hálózatosodását mutatja, hogy a központok 45,2%-a vásárol szolgáltatásokat más, anyavállalaton belül működő szolgáltató központtól vagy külső szolgáltató szervezettől. Azt, hogy kitől vásárolhatnak szolgáltatást hasonlóan centralizáltan kezelik az anyavállalatok, 44%-uknak a globális központban, 12%-uknak a regionális központban és újabb 44%-uk számára a divízió vezetésnél van ennek a döntésnek a lehetősége.

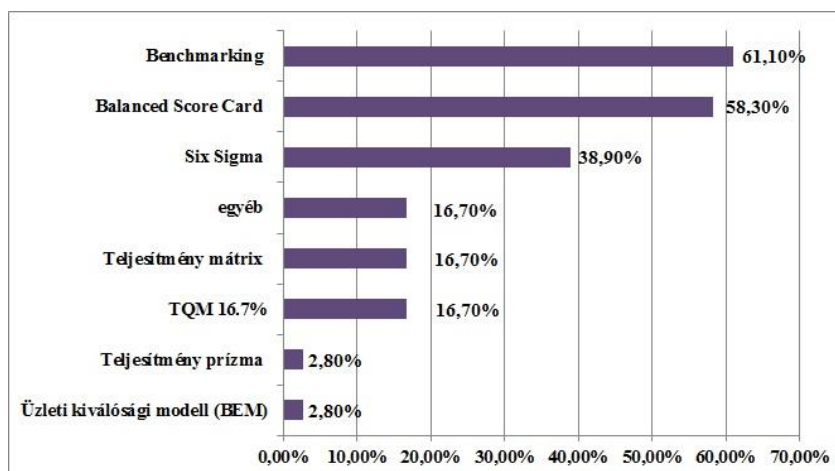
Ez a döntési centralizáció alátámasztja azt az eredményt, hogy a kutatásom szerint a vállalatok 72,1%-ánál az anyavállalat szervezeti egységei az adott szolgáltatásokat nem vehetik meg mástól, 16,3%-uknál van verseny az anyaszervezethez tartozó szolgáltató központok között, míg 11,6%-uknál külső piaci szolgáltatótól is vásárolhatnak.

10. Szervezeti teljesítmény mérése

Az osztott szolgáltató központok szervezeti teljesítménye kulcskérdés minden vállalatnál, hiszen a modell nyújtotta előnyök csak így kontrollálhatóak. A kutatásom megerősíti ennek fontosságát. A vizsgált vállalatok 90,2%-ánál egyértelműen megfogalmazott szervezeti teljesítménycélok vannak. Ezeket 47,4%-ban a divízió vezetésénél határozzák meg és kétharmaduknál évente felülvizsgálják, 27,8%-uknál pedig évente többször is. A többi válaszadónál ez két és négyévente történik. 90,7%-uknál vannak szervezeti szintű kulcs teljesítménymutatók, 61,4%-uknál pedig még kulcs teljesítményterületek is.

A vizsgált központok 80%-a méri a szervezeti teljesítményét, túlnyomó részben (80%) mind kvantitatív, mint kvalitatív méréssel. Ezekhez különböző rendszerek csatlakoznak, amelyek közül a leggyakoribbakat a következő ábrán mutatom be.

6. ábra A vizsgált mintában alkalmazott teljesítménymérő rendszerek



Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

Az egyéb teljesítménymérő eszközök között a különböző Lean megoldásokat, az ITIL-t, a COBIT-et és a Microsoft Operational Frame-et említette a legtöbb válaszadó.

Teljesítmény benchmarking alkalmazása esetén a válaszadó vállalatok 53,8%-a más, piaci szolgáltatóval méri össze magát, 41%-uk pedig vállalaton belüli más szolgáltató központtal. A vizsgált központok szervezeti teljesítménymérő rendszereinek 89%-a méri a pénzügyi teljesítményt, 75%-a az alkalmazotti elégedettséget, 69,4%-a pedig az ügyfél-elégedettséget, 22,2%-a a piaci versenypozíciót, 16,7%-a egyéb (pl. adatminőség, reagáló-képesség, stb.) mutatókat.

A szervezeti teljesítményt erőteljesen befolyásolhatja egy esetleges versenyhelyzet fenntartása a vállalaton belül. A vizsgálatom azonban kimutatta, hogy a válaszadók 61%-ánál nem fordulhat elő olyan forgatókönyv, hogy amennyiben a központ nem teljesíti a szervezeti céljait, akkor egy adott tevékenységet kihelyeznek egy piaci szolgáltatóhoz. Helyette inkább a bónuszokat érinti és esetleges személycseréket okoz. Amennyiben van más szolgáltató központ az anyavállalaton belül, amelyik képes a feladatot ellátni, akkor ilyen esetben előfordulhat, hogy a szolgáltatások oda kerülnek át.

11. Szolgáltatási szint megállapodás

Az osztott szolgáltató központok esetében is kulcsfontosságú, hogy a szolgáltatásnyújtás írásos megállapodással legyen alátámasztva. A vizsgált vállalatok 75%-ánál minden ügyféllel kötnek ilyen, 11,4%-uknál bizonyos ügyfelekkel, 13,6%-uknál viszont nincs ilyen megállapodás. A megállapodások a válaszadók felénél azonos szerkezetűek, a másik felénél viszont ügyféltől függően változóak voltak. A szolgáltatási szint megállapodásokat leggyakrabban (38,9%) egy évre kötik meg, 25%-uknál 2-3 évre, 13,9%-uknál 4-5 évre. Közel 53%-uknál azonban legalább évente változik a megállapodás és 60%-ban a központok kezdeményezéséből. Jellemző, hogy minden ilyen változtatás kompromisszumos, azaz ha valahol szigorítanak, akkor valahol lazítani is kell. Ahol van belső ügyfél, ott közel 85%-ban velük is kötnek szolgáltatási szint megállapodást. Érdekes módon 70%-uknál nem különbözik a megállapodás attól függően, hogy külső vagy belső ügyfélről van szó.

12. Szolgáltatások árazásának jellemzői

A szolgáltatásnyújtás árazása a piaci alapú működés egyik alappillére. A kutatásomban ennek a gyakorlatát is vizsgáltam a magyar osztott szolgáltató központok esetében.

A válaszadó vállalatok 77,3%-a esetében volt valamilyen költségátterhelés a szolgáltató központ és az igénybevevők között. Az árazás alapegysége a válaszadók közel 43%-ánál részben szolgáltatási egység, részben fix mennyiség alapján, 39,3%-uk esetében tisztán szolgáltatási egységenként történik. Ahol van külső ügyfél, ott a kutatásom alapján a válaszadók 78,4%-ánál a belső ügyfeleknek is fizetniük kell a szolgáltatásokért és csak 17,1%-uknál van különbség a belső és külső ügyfél árazása között. Ezért a különbségek túlnyomórészt (a válaszadók 75%-ánál) a szolgáltatási szint megállapodásokban is rögzítésre kerültek.

13. Elégedettségmérés a központoknál

A válaszadók 78,6%-a méri a szolgáltatások igénybevevőinek elégedettségét, leginkább (48,1%) évente többször is, de 44,4%-uk évente egyszer biztosan. Ezen visszamérések eredménye szinte minden esetben (96,6%) megjelenik a következő időszakra megfogalmazott szervezeti teljesítménycélok között, azaz van visszacsatolása a méréseknek.

A szervezeti teljesítménymérő rendszereknél már írtam, hogy a válaszadó központok 75%-a méri a dolgozói elégedettségét, amelyet alátámaszt az is, hogy 67,5%-uk kiemelten fontosnak tartja az alkalmazottai karrier-fejlesztését. Ennek eredményeképp a magyar osztott szolgáltató központokban tapasztalható fluktuáció nem kiemelkedő. 18%-uknál 5% alatti, 35%-uknál 5-10% közötti, 38%-uknál 11-20% közötti, 10%-uknál 21-30% közötti. A központok több mint 68%-a szerint ennek kezelése nem okoz különösebb gondot a működésükben.

14. Összegzés

A szakértői interjúk vizsgálat és a kérdőíves vizsgálatom eredményei megerősítettek abban, hogy a shared service modell működésének kulcsfontosságú elemeit mind a központ hatékony működtetésének érdekében a piaci-alapú partnerkapcsolatokhoz kötődnek.

Azaz a kutatásom eredményei alapján a magyar piacon jelenlévő szolgáltató központok ma még inkább alacsony hozzáadott értékű szolgáltatásokkal foglalkoznak, noha többségében a vegyes portfóliójú központok vannak. Az alacsonyabbtól a magasabb értékű szolgáltatások felé való elmozdulást itt sem tudtam mérni, azonban a válaszokban megjelölt, jövőre vonatkozó fejlesztési célok teljesülésével várhatóan a magas hozzáadott értékű szolgáltatások aránya nőni fog a portfóliójukban. A szolgáltatási portfólió változása és bővülése a magyar osztott szolgáltató központok esetében még nem okozta a központok portfóliójának differenciálódását, azaz egyelőre vegyesen fordulnak elő tranzakciós és magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások.

A kutatásomban vizsgáltam, hogy a magyar osztott szolgáltatási piac szereplőinél milyen gyakorlat működik a szervezeti teljesítmény mérésére, hiszen az a piaci-alapú működés kulcsa. A vizsgálat igazolta, hogy az osztott szolgáltató központok túlnyomó többsége (80%) működtet ilyen szervezeti mérőrendszer, ehhez tipikusan (91%) alkalmaznak kulcs teljesítmény mutatókat, minden esetben összemérik magukat más (külső és/vagy belső) szervezetekkel. Nem igazolódott azonban, hogy a szervezeti teljesítmény célok nem teljesítése kemény szankciókat

vonna maga után. Inkább a munkaerőt cserélik vagy szankcionálják anyagiilag, mintsem a szervezetet változtatnák meg.

A piaci tényezők vizsgálatával arra a következtetésre jutottam, hogy a magyar osztott szolgáltatási piac érett, a piaci szereplők azonban a ügyfélkapcsolataik gyakorlata alapján még csak közepesen tekinthetők érettnak.

Felhasznált irodalom

- Anand, P. (2010): *Outsourcing info*. Bangalore, Shared Services Outsourcing Network, Zinnov Management Consulting, White paper.
- Bencsik E. (2012): *Interjú a magyar shared service piacról*. szeptember 06.
- Bodnár V. (2012): *Interjú a magyar shared service piacról*. augusztus 28.
- Bodnár V. – Vida G. (2006): *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*. IFUA Horváth & Partners, Budapest.
- Bögel Gy. (2009): *Üzleti elvárások – Informatikai megoldások*. HVG Kiadó Zrt. Budapest.
- Bögel Gy. (2012): *Interjú a magyar shared service piacról*. szeptember 07.
- Fekete G. (2007): Shared Service Center – eredmények és kérdőjelek. Budapest, *Business Online*, Letöltve: 2012. október 12. (<http://bonline.hu/cikk/61355/>)
- Kapás J. (2003): A piac mint intézmény – szélesebb perspektívában. *Közgazdasági Szemle*, 50, december, 1076–1094. o.
- Oshri, I. – Kotlarsky, J. – Willcocks, L. P. (2009): *Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Palgrave MacMillan, New York.
- Sebők O. (2006): Középről az élre. *Piac&Profit*, 10, 5, 56–58. o.

Intravállalkozói tevékenység – mint a vállalatok versenyképességének egyik lehetséges eszköze

Martus Bettina – Savanya Péter

A gazdasági és társadalmi beágyazottság létszükséglet egy versenyképes vállalat szempontjából. A XXI. században nem elég a régi, jól bevált eszközök alkalmazása, hanem állandóan újabb és újabb módszereket kell a cégeknek bevezetniük ahhoz, hogy fennmaradhassanak és profitot realizáljanak. Manapság egyre inkább előtérbe kerül a szervezetek menedzsmentjében egy új, alkalmazottakat ösztönző vállalatirányítási forma, amelyet vállalaton belüli vállalkozásnak, illetve intravállalkozásnak nevezünk. Ennek fontos terepét és felületét szolgálja az egyének társadalmi beágyazottsága és társadalmi tőkéje, melyet a szervezet számára hasznosíthatnak intravállalkozói tevékenységük során.

A jelenséghez kapcsolódó fogalmak áttekintése után áttekintjük, milyen feltételek szükségesek az intravállalkozó tevékenység kialakulásához mind környezeti, mind vállalkozói oldalról, mind pedig az egyén oldaláról, hiszen a legnagyobb részben az alkalmazott elszántsága, motiváltsága eredményezhet új innovációkat a cég számára. Sorra vesszük, milyen kölcsönös előnyöket realizálhatnak az együttműködő felek, valamint milyen hátrányokat. Az „entrepreneur”, mint „gazdasági aktor” fontos a cég versenyképessége szempontjából, melyben felhalmozott társadalmi tőke a vállalkozói tevékenység egyik alapvető eleme a társadalmi tőke megléte (a társadalmi beágyazottság).

Kulcsszavak: intravállalkozás, társadalmi tőke, motiváció, versenyképesség

1. Bevezetés

Az intrapreneurship tevékenysége nem egy újonnan létrehozott fogalom, hiszen a szakirodalomban már az 1980-as években is találkozhatunk ezzel a tevékenységgel, mint a vállalkozói tevékenység egy speciális formája. Mindezzel együtt az „intrapreneureship” – a szervezeten belüli vállalkozó – azonban széles körben kevésbé ismert a vállalkozás és vállalkozó fogalmi körében. A gazdasági hálózatokban, a szervezetek életében az egyre gyakoribb projekt alapú működésben viszont egyre fontosabbá válik a vállalaton belüli önálló és célorientált tevékenységek belső rendszere. Kiemelt terület ebben az új elképzelések, innovációk megfogalmazása és szervezeti megvalósítása, mely sokszor a vállalaton belül hoz létre egy jól körülhatárolható funkciókkal

rendelkező egységet. Ebben az új típusú vállalati működésben fontossá válik a szervezet tagjaiban megtestesülő újító potenciálok és vállalkozói szellem kiaknázása a vállalati siker érdekében. Alapvető cél a vállalat számára, hogy lehetőségeket, erőforrásokat és megfelelő szervezetet teremtsen, hogy az alkalmazottak sikeres belső vállalkozóként előmozdíják a szervezet eredményességét, miközben ösztönző erőként maguk is profitálnak a szervezet sikeréből, mely részint saját kezdeményezéseiken és erőfeszítéseiken nyugszik.

A projekt alapú működés sok esetben nem csak szervezeti, hanem szervezetközi erőforrások létrehozásán és működtetésén nyugszik. Ez a tevékenység – mint a gazdaság szereplői közti többi interakciók – és maga a kapcsolati folyamat egy szélesebb közegbe ágyazódik be (ahogy az Granovetter (2001) társadalmi beágyazottság tételében állítja) (Szántó 1994). A vállalatok és stakeholdereik, illetve végső soron a döntéseket meghozó személyek mind-mind a rendszer részesei, magukról és másokról való gondolkodásukat és üzleti kapcsolataikat alapvetően formálják és befolyásolják ezek az egymás közötti kapcsolatok. Ha ezt a struktúrát, mint egy „felületet” fogjuk fel, akkor a gazdasági szervezetek az interakciókból¹ létrejövő kapcsolatok rendszerében helyezkednek el és működnek.

A társadalmi hálózatokban az intézményi háttér tulajdonságai nagyban meghatározzák a gazdasági szereplők viselkedését, az általuk kialakított kapcsolatok minőségét és dinamikáját. A tanulmányban kiemeljük a társadalmi tőke jelentőségét és az intrapreneurship-ben betöltött szerepét az entrepreneurship és tágabban a gazdasági interakciókra épülő hálózatának kapcsolati terében. Mindez a gazdaság egész rendszerében alapvetően hat az interakciók, a szervezetek közötti és a szervezeteken belüli együttműködések formáira (így az intravállalkozás folyamatára), jellegére és főként eredményességére (Kemelgor 2002).

Tanulmányunkban először bemutatjuk az intravállalkozót, mit jelent, milyen formában működhet és milyen sajátosságokkal kell rendelkezni egy eredményes vállalkozás létrehozásához, megteremtéshez. Magyarországon ez a fogalom kevésbé ismert még a szakmai körökben sem használják ezt a tevékenységi/vállalkozási formát, hiszen nagyon sok alapfeltétel hiányzik hazánkban, ami alapvetően működésképtelenné teszi az intrapreneurship rendszerét. Ennek ellenére viszont érdemes vele foglalkozni, hiszen, ha teret engedünk az ilyen típusú vállalkozásnak, akkor az nagymértékben hozzájárulhat a vállalatok, illetve a gazdaságunk versenyképességéhez.

¹ Egyszeri tranzakcióktól kezdve az együttműködésen át a tartós szövetségekig.

2. Az intrapreneurship megjelenése a vállalatok életében

A vállalatok versenyképessége egyre fontosabb szerepet kap a globális gazdaságban. Sokszor a cégek túlélése múlik azon, hogy milyen ötleteket tudnak a vállalatok megvalósítani, eladni. De mégis, hogyan képesek újra és újra megújulni, állandóan új javaslatokat megfogalmazni, új gondolatokat kitalálni? Csak a nagyvállalatok szakosodott nagyrendszereinek van esélye, vagy a KKV-knak is van némi remény?

A vállalati vezetésben egyre hangsúlyosabbá vált egy új vállalkozási forma, amely a vállalati versenyképesség fokozására törekszik az alkalmazottaik ösztönzésével. Ezt „entrepreneurship activity”-nek, más néven „intrapreneurshipnek” nevezzük. A tevékenység fő célja egy vállalkozás létrehozása egy már meglévő szervezeten belül egy új lehetőség vagy egy gazdasági érték megteremtésére. Másként megfogalmazva egy belső kezdeményezés, vállalkozás a vállalkozáson belül (Antoncic–Hirsrich 2001, Kelley et al. 2012, Parker 2009, Parker 2011, Maier–Zenovia 2011). Duncan és társai 1988-as cikkükben ezt a fajta vállalkozói aktivitást már felismerték, azonban úgy vélték, az intravállalkozók ideje még nem jött el, hiszen a vállalati részvényesek gondolkodásában még nem tapasztalható az a radikális változás, ami lehetővé tenné ezen érdekek kiaknázását. A klasszikus fordista nagyvállalati rendszerben a siker meghatározó faktora a hatékonyság volt, mára azonban ez már nem elég, illetve átértékelődött a vállalati versenyképesség kódszótára. Szükség van rugalmasságra, az alkalmazkodásra, a túléléshez pedig elengedhetetlen továbbá az innováció, a minél több és jobb információ generálása (Duncan et al. 1988).

Bosma és társai (2011), valamint Wennekers (2008) megfogalmazásában egy vállalkozó szellemű alkalmazott kezdeményezi egy új üzleti tevékenység kifejlesztését a szervezeten belül. Ez azt jelenti, hogy a szervezet részeként az egyén saját működési területéből kiindulva körvonalazza az innovatív megoldást, míg a megvalósításra való törekvés már szervezeti szintet jelent. A sikeres folyamatot az alkalmazottakat ösztönző vállalati miliő, proaktív munkafolyamatok és bottom-up stratégiák jellemzik.

A GEM² 2011-es jelentése is beszámol erről a jelenségről (Kelley et al. 2012). Az intravállalkozás célja az új tőke bevonása, mely megvalósulhat vállalkozási lehetőségek keresésével (új termékek, szolgáltatás, földrajzi piac, illetve folyamatok átszervezésével), új vállalkozásba való belépéssel vagy akár egy új szervezet kialakításával (tőke, üzleti rész). Az alkalmazottak új szervezeti tevékenységeket fejlesztenek ki a munkaadójuk számára (új üzlet, áru, szolgáltatás, stb.), amelyek új tevékenységi köröket generálhatnak a szervezet többi funkciójának szintjén a siker

² Global Entrepreneurship Monitor.

érdekében (pl. logisztikai feladatok, sales, finanszírozás stb.), amelyben a Bosma-által megfogalmazott folyamatok jellemzőek (poraktivitás, bottom-up ismérvek) (Wennekers 2008). A vállalkozói tevékenység egy cégen belül tulajdonképpen azt jelenti, hogy az alkalmazott vállalkozóként viselkedik, innovációt hoz létre, potenciálisan profitot hozó megoldást dolgoz ki, elősegíti a vállalkozás növekedését, valamint támogatja az új üzletek kifejlesztését és vezetését egy létező szervezeti kereten belül (Gündogdu 2012, Antoncic–Hirsrich 2001).

Az effajta vállalkozási tevékenységben két fő fázist különíthetünk el: (1) ötletfejlesztés, más néven a vízió és elképzelés megfogalmazása (ötletfejlesztés, brainstorming, aktív információkutatás), valamint az (2) előkészítés és implementáció, azaz a lehetőségek kiaknázása (üzleti terv, promóció, pénzügyi források megtalálása, csapat összehangolása) (Bosma et al. 2011, Kelley et al. 2012, Bosma et al. 2010). A GEM felmérése a fogalom meghatározása során két részre osztja a vizsgálatban résztvevők körét a fázisok alapján. Egyrészt vannak azok, akik a tágabb értelemben végeztek vállalkozói tevékenységet a felmérés során. A GEM definíciójában a szervezeten belüli vállalkozó az a munkavállaló, aki az elmúlt három évben aktívan részt vett és vezető szerepet töltött be a két fázis közül az egyikben. A szűkebb értelmezés szerint azok a mostani foglalkoztatottak, akik új tevékenységek kifejlesztésében vesznek részt (Kelley et al. 2012)³.

Ebben a két folyamatban természetesen vannak átfedések, hiszen van olyan tevékenység, amely mind a kettőhöz kapcsolódhat. A főbb tevékenységek, amelyek ezt a szervezeti vállalkozási folyamatot alakítják (Bosma et al. 2011): lehetőségek észlelése, ötletelés, új termék kifejlesztése, erőforrások újraelosztása (hatékonysági kérdés), belső kapcsolatok kiépítése, menedzsment meggyőzése, erőforrásszerzés, tervezés, szervezés... tehát gyakorlatilag a menedzsment folyamatokat foglalja magában (Silver 2004). Összességében azonban látható, hogy ez a fajta „vállalkozási forma” igen összetett „tőkekészletre” támaszkodik, mind anyagi mind nem anyagi szinten.

3. Az intrapreneurship jellemzői, kellékei

Az intravállalkozói tevékenység a környezeti jellemzőktől és a szervezeti adottságtól erősen befolyásolt folyamat (Antoncic–Hirsrich 2001, Parker 2009, Parker 2011). Egy olyan környezetben, ahol a technológiai lehetőségek széles választéka, a

³ Bosma szintén használja ezt a kettős megközelítést. Egyrészt azokat is intravállalkozóknak tekinthetjük, akik az elmúlt két évben aktívan vettek részt a vállalkozás életében és vezető feladatot láttak el legalább az egyik fázisban. Más megközelítésben pedig csak azok számítanak intravállalkozóknak, akik mindkét fázisban szerepet vállaltak (Bosma et al. 2011).

termékek iránti kereslet dinamikus változása a jellemző, ott szükségszerűen könnyebben alakít ki a szervezet egy szervezeten belüli vállalkozást, hiszen a siker alapvető igényeként merül fel az újdonságok, hatékonyságot – belső folyamatok eredményességét – növelő megoldások kidolgozása. A szervezet felépítése nagyban befolyásolja, hogy egyáltalán teret enged-e az „employee entrepreneurship” típusú tevékenységnek az adott cégen belül. Ott ahol a kommunikáció jól működik, az adott szervezet támogatóan hat az alkalmazottakra, illetve ott, ahol rendelkeznek a személyekhez és a versenyhez kapcsolódó értékekkel, ott egyértelműen lehetőség van ennek az új menedzsmentformának a kialakítására. Ha a feltételek adottak, és létrejön a vállalaton belüli vállalkozás, akkor elérhetjük a célunkat, amely lehet egy új üzleti vállalkozás, innováció, önmegújulás, illetve a fejlődésben létrejövő proaktivitás, amelyekkel hozzájárulhatunk a cég növekedésének sikeréhez és a profitabilitásához (Antoncic–Hirsrich 2001).

A Kelley et al. 2012 által végzett felmérésben a résztvevők csupán 5%-a vett részt szervezeten belüli vállalkozói tevékenységben (a GEM tag definíciója szerint). Az üzleti környezet minőségének lenyomata, a vállalatok kapcsolati közegének hatása jól megfigyelhető: az innovációvezérelt gazdaságokban⁴ kétszer nagyobb az intravállalkozói aktivitás, mint a hatékonyságvezéreltekben, a tényezővezérelt képest pedig tízszer akkora. A vállalati jellemzők is tetten érhetők, hiszen az innováció-orientált szektorokban, leginkább a közepes méretű vállalkozásokban működött az intravállalkozók 2/3-a. Az innovációvezérelt gazdaságokban bőségesen találhatunk a nagy vállalatokban is, hiszen ez a vállalkozói forma a szervezeti és gazdasági fejlődés fontos eleme, sokat jelent a KKV-knak is, nem csak a nagy cégeknek (Antoncic–Hirsrich 2001, Maier–Zenovia 2011).

A szervezeti és környezeti jellemzők mellett az intravállalkozói tevékenység másik meghatározó eleme az alkalmazottak viselkedése, kezdeményezőképesége, egyszerűen a humán tőke⁵ (Duncan et al. 1988, Parker 2009, Bosma et al. 2011). Ahogy azt a későbbiekben is látni fogjuk, a humán tőke – és az abban megtestesülő társadalmi tőke – nagyon fontos építőkövek a vállalatok számára, hiszen ez adja a kreativitás, az újító megoldások kivitelzése, az innováció szellemi bázisát. Olyan

⁴ A vállalati és iparági versenyelőnyök alapján három egymásra épülő szakaszt különböztetünk meg a kompetitív fejlődés elméletében: tényezővezérelt gazdaság, beruházásvezérelt, valamint az innvációvezérelt gazdaság. Az első fő célja a költségelőnyök megszerzése, alacsony bérű munkaerő, általában az alacsony jövedelmű országokra jellemző. A beruházásvezérelt gazdaság fő célja a hatékonyság, közepes jövedelmű régiókra jellemző. Az innovációvezérelt gazdaság innovatív termékek gyártására és fejlesztésére specializálódik, célja az egyediség, általában magas jövedelmű régiókra jellemző (Lengyel 2000, Lengyel 2010, Porter 1990, Török 2001).

⁵ Parker (2009) szerint 2 fajta humán tőke létezik: általános és speciális. A speciális humán tőke az, amelyik a vállalat fejlődésében komoly szerepet kap. Ez a különleges humán tőke segít az ötletek kifejlesztésében, innovációk létrehozásában.

tulajdonságokat és attitűdöket emelhetünk ki mint a lehetőségkeresés, új dolgokhoz létrehozáshoz való elhivatottság, aktív információkeresés, a „dobozból kilátásra” való törekvés (Dissanayake 2013), hangadás, versenyzés, energia és problémamegoldás, amely a vállalkozást képest segíteni, kockázatvállalás (Bosma et al. 2011). Antoncic és Hirsrich (2001) kiemeli, hogy az intravállalkozáshoz elengedhetetlen a kockázatvállalás, versenyzői agresszivitás, proaktivitás, vakmerőség (vállalkozás), innováció és az önmegújuló tevékenység, hiszen ezek alapvető feltételei a folyamatok lebonyolításának.

A Kelley et al. (2012) kutatásai alapján az intravállalkozók „demográfiájában” ez a tevékenység általában a 25–54 év közötti korosztály sajátossága, akik nyitottak az újdonságokra. A szervezeten belüli vállalkozások általában a férfiakra jellemző, valamint a magasabb képzettségű emberekre, akik nagyobb önállóságot kapnak ezzel a vállalkozáson belüli vállalkozással. A magasabb jövedelműeknél gyakori ez a tevékenység, és azért nem egy új vállalkozás létrehozásával kezdik, hiszen itt a már egy meglévő szervezetben kontrolláltak a folyamatok. A vállalatától támogatást kap(hat)nak, a másik oldalon kockázatvállalásukat szabályozhatják, hiszen a vállalat hírnevét és erőforrásait használják⁶ (Maier–Zenovia 2011). Céljuk jobb lehetőségek teremtése (mind maguk, mind pedig a szervezet számára), valamint egy társadalmi hálózat kifejlesztése, melyből a későbbiek során ezek az emberek nagyobb eséllyel hoznak létre saját, különálló vállalkozást (Kelley et al. 2012), úgynevezett konkurens kipörgékké válnak.

Carnahan és társai (2010) pont ezért a kipörgés miatt a szervezeten belüli vállalkozókat kicsit másképp definiálták: azok az egyének, akik elhagyják jelenlegi munkaadójukat, hogy versenyző vállalkozást hozzanak létre (spin-out cégeket), társadalmi és kapcsolati tőkével rendelkeznek (pénzügyi finanszírozáshoz elengedhetetlen), jól teljesítő vállalkozói attitűdökkel rendelkező egyének. Jellemzően, ha egy jól teljesítő intravállalkozó kilép egy adott szervezetből, inkább saját céget alapít, mint hogy belépjen máshova.

Az intravállalkozás gyakorlatilag egy potenciális lépcső a saját vállalkozás felé, hiszen nagyobb növekedési lehetőségeik lesznek a már eddig megszerezett gyakorlataik és kapcsolataik miatt, mint egy teljesen kezdő vállalkozásnak (Bosma et al. 2010, Bosma et al. 2011), nagyobb számmal jelennek meg a piacokon az innen kivált cégek, mint a teljesen kezdő vállalkozók⁷ (Kelley et al. 2012).

⁶ Az intravállalkozás egyik nagy hátránya is ebből ered, hiszen a vállalati értékeket kell követni, üzletpolitikát és az ott meglévő bürokráciában kell helytállni (Maier–Zenovia 2011).

⁷ Ennek az az egyik oka, hogy a szervezeten belüli vállalkozók úgy érzik, megvannak a szükséges képességeik arra, hogy saját vállalkozásba kezdjenek, hiszen bőséges tapasztalattal rendelkeznek (Bosma et al. 2010).

Az intravállalkozás fogalmához kapcsolódóan két fázisról beszéltünk, amelyekhez Duncan és társai (1988) két fajta ember jelenlétét teszik szükségessé egy vállalat életében: 'yogik' (elméleti síkon mozgó emberek) és 'felügyelők'. A yogik azok akik rendelkeznek a víziókkal és az éleslátásukkal új ötletek hoznak a vállalatok számára, a felügyelők pedig az elérni kívánt célokat jelölik ki, az ötleteket implementálják a gyakorlatba, és akik a vállalatot működtetik, azaz valós talajon tartják. Az intravállalkozó tulajdonképpen a feltaláló, aki az ötletet profittá alakítja, ehhez viszont szükségük van a vállalkozások nyújtotta adottságokra, a vállalati erőforrásokra: számítógépekre, tesztesre, laboratóriumokra, stb., egyszóval tőkére. A vállalatoknak nehéz dolguk van az intravállalkozók kinevelése során: kevés olyan cég van, aki alkalmazza és fejleszti a kreatív tehetséget, amire szüksége lesz a jövőben. Ők azok, akik állandóan kérdeznak, új módszereket hoznak a vállalati folyamatokba, amelyek sokszor „terhessé” válnak a foglalkoztató számára. Későn jönnek és korán távoznak, bár szabadidejükben dolgoznak, de egy vállalat tipikusan nem az a hely, ahol kibontakoztathatják kreativitásukat a munkaidő keretein belül. Ebben a felvetésben szintén két problémával találkozhatunk: az első stratégiai, a másik taktikai. Egyfelől nehéz létrehozni az alkalmazottakban a stratégiai elköteleződést a kreativitás felé, másfelől a kompenzálás kérdését nehéz meghatározni (Duncan et al. 1988).

Málovics és Farkas (2012) leírja, hogy homo economicus felfogás a vezetés terén nem kielégítő, hiszen az emberekre nagy hatással van a csoportokban való együttműködés, itt kielégítik társadalmi szükségleteiket is, nem csak az anyagiakat, azaz a társadalmi ember áll a középpontban. A csoporthoz való tartozás érzése elégedettséget eredményezhet, ami növelheti a motivációt a szervezeten belül. Bakacsi (1996) arra hívja fel a figyelmet, hogy a motiváció központi kategóriája sok esetben az egyéni szükséglet és a törekvések, azaz ez egy egyéni tulajdonság. Sokan a motivációt csak az anyagi javakkal kapcsolatosan értelmezik, míg – ahogy az előbb is láthattuk – akár a csoporthoz tartozás is jelenthet ösztönzést a munkavállalók számára. Ami Bakacsi összefoglalásában számunkra a legfontosabb megállapítás, hogy a motiváció a szervezet egyik igen komoly eszköze, hiszen az egyik vállalat azért lehet eredményesebb a másiknál, mert tagjaik motiváltabbak (természetesen más tényezők is közrejátszhatnak, de a motiváció elengedhetetlen). Összefoglalva tehát a motiváció fogalma is érezteti, hogy a belső, egyéni szükségletekre kell összpontosítani, ha a foglalkoztatottakat ösztönözni szeretnénk.

Az első probléma megoldása az ötletek elfogadásán és a vállalati stratégiába történő beültetésén múlik. Ha a találékonyság innovációt eredményez, és ezt a cég is elismeri, akkor az a munkavállalók kreativitását ösztönzi. De hogyan lehet motiválni ezeket az embereket? Sok esetben a kritikus

pont az ötletek megvalósításában a tőke hiánya mind anyagi mind társadalmi oldalról. Szükség lehet a vállalaton belüli újrabefektetésbe, azaz pénzt kell biztosítani azok számára, akik a kreativitásukat meg akarják valósítani. A mai információs társadalmunkban az emberi tőke az egyetlen kritikus erőforrás, és csak ez egy tőke, amely a kreativitásban és az innovációban sikereket hozhat. Ezért is van szükség arra, hogy a számunkra fontos rendelkezésre álló munkaerőt megtartsuk és újakat integráljuk a vállalati szektorba és a kompenzálás kérdését is alaposabban körüljárjuk, mint ösztönzött. A tradicionális jutalmazási rendszer azokat díjazza, akik pénzt, hatalmat és erőt akarnak, konzervatív viselkedésre buzdít. Ezzel szemben az intravállalkozóknak szükségük van a menedzseri pozíciókat nélkülöző szabadságra, kevés felelősségvállalásra. A több felelősség csökkenti a technikai kreativitást. Ahogy a humán tőke szabad utat ad az innovációnak, úgy a pénz az intravállalkozóknak enged teret ⁸ (Duncan et al. 1988).

A vállalati vezetők feladata a motiváció kérdésének megoldása, az alkalmazottak ösztönzése, hogy munkájukat átlagon felül teljesítsék és elköteleződjenek a cég irányába. Guiot (1984) szerint az emberek teljesítményét három tényező befolyásolja: környezeti feltételek, a saját képességeik, valamint a motiváltságuk. Ebben a helyzetben a humán tőkét nem csak, mint embert leíró fogalomként tekintjük, hanem az interakciók folyamatában is megpróbáljuk elhelyezni őket. Az intravállalkozás folyamatában nagy szükség van a motivációra, a kölcsönös bizalom kialakítására. Ennél a kérdésnél játszik nagy szerepet a társadalmi tőke.

4. Az intrapreneur és társadalmi tőkéje

A társadalomtudományos irodalom megannyi helyen egyértelműen mutat rá a gazdasági rendszer működésének keretfeltételeit adó társadalmi háttér minőségére, igazolva Granovetter (2005) beágyazottságának elméletét. A hazánkban készült számos társadalmi felmérés és kutatás megállapította, hogy a társadalomban gyenge az együttműködési és kooperációs készség, nem jellemző az összetartás és kevés a kezdeményező készség és ezzel kapcsolatosan alacsony produktivitású, kockázatokat (is) felvállaló közösségi cselekvések kultúrája. Mindennek egyértelmű gazdasági leképeződéseit látjuk a gazdasági rendszerben, a korábbiakat az vállalkozások, az üzleti együttműködések és az innováció háttereiként lefordítva (Csizmadia–Grosz 2011).

⁸ Duncan és társai (1988) a pénz kérdését az intratőkével látta biztosítottnak, azaz a vállalaton belüli újrabefektetéssel.

A következőkben a társadalmi tőkét – a Világ Bank vizsgálatának analógiáját követve (WB 2008) – mint fontos láncszemet szeretnénk bemutatni, valamint az intravállalkozásban betöltött szerepét. Az intrapreneurship tevékenysége belső és külső függőségi viszonyokat is magában hordoz, hiszen egyszerre beszélünk vállalkozói típusú aktivitásról, ahol szükségszerűen jelenik meg az együttműködés igénye akár más szervezetek tagjaival és a szervezeten belüli tevékenység.

4.1. A társadalmi tőke, mint hálózati közeg

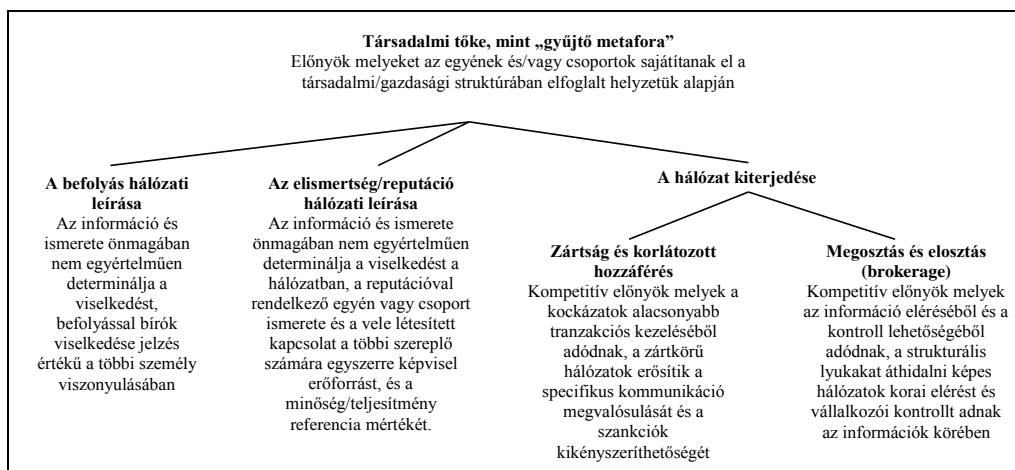
A társadalmi tőke, mint társadalomelméleti fogalom alapvetően a szociológia (Bourdieu 1998, Coleman 1990) illetve politológia (Putnam 1993) tudományában jelent meg, majd innen gyűrűzött át a többi társadalomtudományba önálló és sokoldalú jelentéstartalmakkal gazdagodva (ld. pl. Fukuyama 2000) (EC 2007, Orbán–Szántó 2005). Jelen tanulmány keretei között nem lehet célunk a társadalmi tőke teoretikus spektrumának szisztematikus áttekintése⁹. A társadalmi tőke leírását és annak az „intrapreneurship gazdasági intézményeiben” betöltött jelentőségét sokkal inkább egy olyan hálózati mechanizmusként (ld. Burt 2000, Borgatti–Foster 2003, Field 2003, Moran 2005, Westlund 2006, Westlund–Bolton 2003) kívánjuk „felmutatni”, mely a szervezet tagjaként az egyén társadalmi kapcsolathálózataira támaszkodva tágítja ki a vállalkozás és az innováció erőforráshorizontját, amely gyakorlatilag az általunk vizsgált vállalkozói tevékenységet írja le.

A társadalmi tőke – mint az intrapreneurship és tágabban az entrepreneurship gazdasági-, szervezeti tevékenységek mögé rajzolható – kapcsolathálózatok jelentését Burt (2000) szemlélete jól világítja meg (1. ábra)¹⁰.

⁹ A társadalmi tőke témakörében a fogalmi diverzitás jegyében több áttekintő tudományos cikk és monográfia született, ám a halmozódó definíciók összegzéseként az egyes megközelítések egyvalamiben értenek egyet: a fogalom többféleképpen értelmezhető (Westlund–Bolton 2003).

¹⁰ A hálózat központú megközelítés explicit vagy implicit módon minden egyes megközelítés sajátja. A társadalmi tőke kutatása és megközelítéseinek formálódása szakirodalom alapján jól követhetően együtt jár(t) a hálózatok elméletének fejlődésével. A hálózatokban lefektetett olyan elméletek, mint a gyenge kötések ereje (Granovetter), a hat lépés távolság (Milgram) a strukturális lyukak (Burt), a csere, centralitás és hatalom (Bonacich), sűrűség (Marsden), lokális és globális hálózatok – közelségi centralitás (Freeman) mind-mind a társadalmi tőke jelenségek mechanizmusait írják le (Smith–Doerr–Powell 2005, 382. o.).

1. ábra A társadalmi tőke metaforikus értelmezései



Forrás: Burt (2000, 347 o.)

Burt (2000) a humán tőkét és ennek kontextuális (hálózati) komplementereként a társadalmi tőkét világosan kimondva egyének és csoportok viszonyaiban előnyök birtoklásához és kihasználására vezeti vissza. A társadalmi tőke – keletkezésétől és eredetétől függetlenül – tehát egy olyan „hálózati közegnek” tekinthető, melyet az egyén és csoport (legyen az gazdasági, politikai, szociális) célok elérésére használ(hat) fel, illetve megkönnyíti az erőforrásokhoz való hozzáférést és a koordinációt (ld. Bourdieu 1997). Ha az intrapreneurship definícióját jobban megfigyeljük, láthatjuk, hogy gyakorlatilag ott is ezen erőforrások megszerzése és átalakítása a cél az innovációba történő beruházás érdekében.

A társadalmi tőke egyik eleme a *humán tőke részét képező*, személyhez húzható *kapcsolathálózatok összessége*, ahol a csoport(ok)hoz való tartozás képviseli a kapcsolati értékeket. A „puszta gazdasági racionalitás” társadalmi rendszerében azonban a normák, bizalom, értékek szintén fontos szerepet kapnak, ahol társadalmi tőke a közösségi viselkedési formákban és viszonyulásokban, percepciókban dekodolódik. Az individuum és közösségi cselekvések (pl. egy gazdasági szervezet) kapcsolódása szükségszerűen felvetik a koordináció, mint tranzakciós költségek, és makroszinten a társadalmi intézmények hatékonyságának kérdéseit (ld. Putnam 1993)¹¹. Olyan egyszerű dolgokat lehet ez alatt érteni, mint pl.

¹¹ A gazdasági racionalitás és kapitalista típusú társadalmi működés és erőforrás koordináció működőképességben már maga Adam Smith is kiemelte az olyan társadalmi intézmények szerepét, mint a becsület, a szavahihetőség, a fegyelem, elköteleződés, a szerződések betartása és betartatása.

a munkavállalók törekvése a költségtakarékosságra, a minőségi munkavégzésre egy vállalkozásban; vagy a megállapodások betartása, fizetési fegyelem a vállalatok között; egészen az üzleti morál és kultúra színvonaláig, a vállalatok társadalmi és környezeti felelősségvállalásáig.

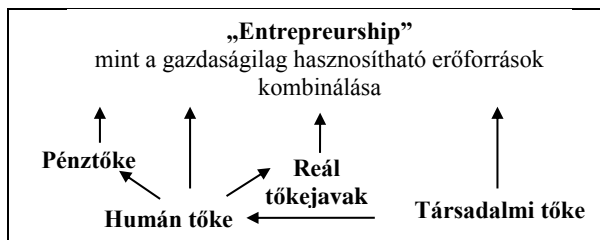
Azok a közösségek (csoportok) ahol az együttműködés feltételei a társadalom szintjén adóttak, illetve relatíve magasabb szinten állnak – úgy mint normák szabályozó szerepe, a bizalom jelenléte – előnyben van a cselekvések és akciók megvalósításában azon csoportokhoz képest, melyekben ezek „háttérfeltételek” nincsenek meg, vagy kevésbé érvényesülnek (Coleman 1990). Ha ezeket lefordítjuk az intrapreneur viszonyrendszereire, akkor az együttműködés és cselekvés szervezeten belüli lehetőségei és tágabban a társadalmi háttérfeltételek kiemelten fontossá válnak az intrapreneur típusú vállalkozói tevékenység folyamatában.

4.2. Az „intrapreneurship” – az entrepreneur társadalmi hálózata

Westlund és Bolton (2003) a társadalmi tőkét az „entrepreneur” és annak társadalmi aktivitását középpontba állítva képezi le a társadalmi tőke gazdasági szerepét. Ebben a megközelítésben a társadalmi tőke egyfajta kollektív tudatformaként fogalmazható meg, mely gyarapítja az egyének humántőkéjét. Ez a közös tudatforma, percepcióként alapozza meg a kölcsönös bizalmat (ld. fentebb a társadalmi tőke működését), csökkenti a tanulás és tudásadás tranzakciós költségét, növeli a közös akciók és együttműködés lehetőségét.

A társadalmi tőke direkt pozitív extern hatásokat generál az avval bírók számára, melynek lényege hogy csökkenti klasszikus tőkeelemek megszerzéséhez (pénzügyi tőke és reál tőke) és felhasználásához (új alternatívák, innováció és nagyobb megtérülés) szükséges kapcsolati relációk tranzakciós költségét (2. ábra). A kollektív társadalmi tőke és az intrapreneur kapcsolathálózatai ezen a ponton érnek össze.

2. ábra A tőkeformák transzformációja és az erőforrások elérése



Forrás: Westlund–Bolton (2003, 89. o.)

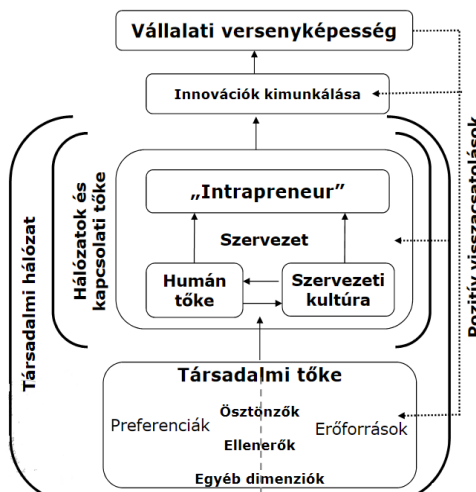
A társadalmi tőke az intrapreneur számára azt a viszonyrendszert és kontextusokat írja le, melyet a gazdasági szervezet tagja feltételez, átél és tapasztal a

hálózatban való részvételkor (többé-kevésbé intézményesült formális – szervezeten belüli – és informális kapcsolatok hálózata, bizalom és lojalitás). *A társadalmi tőke tehát az intrapreneur számára létező (megélt) és használható erőforrásként fogható fel, saját humán tőkéjének része, melyet egy szervezet (pl. egy vállalkozás) tagjaként felhasználhat saját boldogulásának érdekében, mind a szervezet sikere érdekében.*

Az egyén, mint potenciális „intrapreneur” számára is akkor működik a társadalmi tőke, ha (1) megfelelő a környezet interakciók kialakítására más személyekkel (erőforrások megszerzése a szervezeten belül, más szervezetek erőforrásainak elérése a megfelelő személyek hálóján keresztül) valamint (2) él ezekkel a lehetőségekkel (vállalkozóvá válik). A szervezet tagjai által hordozott társadalmi hálózatok a szervezetek, vállalkozások társadalmi tőkéjének a részeként működik (akár formális vagy informális szinten) és fontos potenciálokat jelenthet az innovációk és intrapreneurship folyamatában.

Amennyiben a létrejövő interakciókat a bizalom az együttműködés és lojalitás kíséri a társadalmi tőke részeként, akkor könnyebben és gyorsabban (alacsonyabb tranzakciós költségek mellett) alakítanak ki előnyös együttműködéseket a gazdasági szereplők. Azonban ha a társadalmi környezetet a bizalom hiánya és az opportunisták magatartásformák sűrűn jellemzik, alacsony a társadalmi tőke színvonala, az intrapreneur jó indokkal nem vállal fel másokkal a szervezeten belül, vagy interperszonális kapcsolatain keresztül más szervezetekkel megosztott vállalkozói célú kockázatokat, és kölcsönös függőségen alapuló együttműködéseket.

3. ábra Az intrapreneur és társadalmi hálózatainak kiaknázása



Forrás: Westlund–Bolton (2003, 95. o.)

Összességben azt látjuk, hogy az intrapreneurship vállalkozói forma előremutató folyamatokat és eredményeket hozhat a vállalkozások számára, hiszen az innováció, új üzleti lehetőségek megteremtésével képes mikroszinten a versenyképességet fokozni, ugyanakkor viszont makroszinten a versenyt is, mert a vállalkozóknak a szervezeten belüli vállalkozás egy ugrás a saját vállalkozás megalapítása felé (amely várhatóan versenyző vállalkozássá fog alakulni, konkurens lesz az adott piacon).

5. Humán tőke és társadalmi tőke, mint erőforrás az „intrapreneurship”-ben

A vállalati folyamatok diverzifikációja, és szervezeti képességek specializációja (core competence) előtérbe hozta a szervezetek között együttműködési formák szükségszerű fejlődését, az egyes szervezeti tudások kapcsolását, erősítve ezzel a versenyképességet. Napjainkban egy iparágon, vagy ágazaton belül jóval több vállalkozói kapcsolatot találunk, mint 35–40 évvel ezelőtt, így a kapcsolatok a sikeres vállalati működés alapkövévé vált (Dicken 2003). Mindez jól leképeződik az új típusú termelési és menedzsment elméletek és technikák fejlődésén (ld. JIT termelés, lean-menedzsment stb.) Kiemelt jelentőségűvé válnak ezek az együttműködési formák a több iparág vagy szervezet tudására építő innovációk kidolgozásában.

A társadalmi hálózat elmélete a szociológia koncepcionális magyarázata az empirikus kutatások felismeréseire, miszerint a gazdaságban a szervezetek miért és minként mutatnak hajlandóságot a kooperációra, túlmenően a pusztán tranzakciókra és piaci modellre építő gazdaságelmélet feltételezésein. A társadalmi (sok tekintetben informális) kapcsolatokon keresztül hálózati, gazdasági-üzleti típusú erőforrások válnak elérhetővé (Gordon–McCann 2000) a szervezetek számára¹². A társadalmi hálózat és működése tehát kiemelten meghatározó tényezőként bír a sikeres intrapreneurship folyamatában. Az intrapreneur a külső, sokszor informális (interperszonális) kapcsolathálói a külső – más szervezetektől származó – erőforrások – kiemelten az információ és tudás – integrálásával képes kitágítani az egyes szervezet erőforráshorizontját.

A társadalmi tőke és erőforrás szerepét jól megvilágítja a vállalati kulcstevékenységek, és iparágak földrajzi koncentrációja és az ehhez kapcsolódó pozitív extern hatások, a *klaszterek rendszere*. Porter (2000) a globális-lokális paradoxon keretében egyértelműen rámutat, hogy a földrajzi térben a gazdasági tevékenységek sűrűsödése figyelhető meg, ahol az egyes iparágak versenyelőnyei,

¹² Tipikusan ilyen erőforrások a tudás és az információ, a befolyás.

kiemelten az innovációs potenciálok nagyban a közvetlen gazdasági környezet és a lokálisan jelenlévő kapcsolódó és támogató iparágakon nyugszik. Ennek aktív része a *társadalmi környezet*, mely a *gazdasági kapcsolatok*, *személyi kapcsolathálózatok* hordozója is. A marshalli-iparági körzetek esetében az iparági miliő (iparági atmoszféra) szintén fontos eleme az iparági tudás jelenléte és a tudás-spillover hatások kiaknázása (hálózati erőforrások) (Lengyel 2010). Az iparági tudást végső soron azok a szakemberek tömege képviseli, akik az iparágban dolgoznak, *társadalmi kapcsolathálójuk az iparág fontos információs csatornája*. A *társadalom szintjén megjelenő kapcsolatok és hálózatok*, kiegészülve a szervezeti kapcsolatokkal (specializált beszállítók és iparági piac) alkotják az iparág számára *versenyelőnyöket biztosító pozitív externáliák egyik fő forrását és jelentenek egyedi erőforrást a vállalatok számára*.

A Knoeben–Oerlemans (2006) által rendszerezett közelségi formák (kiegészítendő a földrajzi közelség fogalmát), mint *kapcsolati közelség több típusa esetén figyelhetjük meg a társadalmi tőke és a társadalmi kapcsolathálókat jelentőségét*. A szervezeti közelség a szervezeti kultúrák hasonlóságán alapszik, melynek részese a szervezetet alkotó egyének belső kapcsolathálói. A hasonló szervezeti kultúrák, az alkalmazottak és menedzsment közös normái és értékei (úgy mint pl. a szerződések betartása, közös szellemi termékek hasznainak kölcsönös megosztása) megkönnyítik a kooperáció működését az egyének együttműködési képességeire és hajlandóságára alapozva (Lengyel 2010, 166–170. o.). A *kognitív közelség* a hasonló tudásbázissal bírók kapcsolatait jelenti, ahol a közös tudásra és szakmai tapasztalatokra alapozva könnyen teremtenek együttműködő típusú kapcsolatokat, vesznek részt és kezdeményeznek közös akciókat. Ez a kapcsolati háló túlmutat(hat) a földrajzi tér lokalitásán, de az *intrapreneur tevékenységében kiemelt jelentőséggel bír a külső erőforrások megszerzésében és szervezeti integrációjában*. Ehhez hasonló *kapcsolati közelséget* jelent a technológia közelség fogalma, ahol a technológiai tudás közös platformja teszi lehetővé a komplementer képességek kapcsolását és így a fejlesztő, vállalkozói típusú együttműködéseket. Mindez igen fontos kapcsolati értéket és tőkét képvisel az egyén számára belső vállalkozói típusú terveinek – pl. innovációk – megvalósításában, erőforrások felkutatásában és megszerzésében, tevékenységén keresztül pedig szervezeti siker számára.

A társadalmi és intézményi közelség másik két formáját is megnevezi Knoeben és Oerlemans (2006). Az intézményi és társadalmi közelség tipikusan a társadalmi tőke „klasszikus” orientációjú jelentéstartalmait foglalja magában, mennyire érvényesülnek a társadalmi kapcsolatokban a bizalom, a normák, értéke és ezek reciprocitásának elvei (Savanya 2013).

5.1. Gyakorlati nézőpontok

Az eddigiekben nagyívű áttekintést tettünk az intrapreneurship fogalma, és a hozzá különböző formában húzható kapcsolati hálók, a humánt tőke, valamint a társadalmi tőke teoretikus kapcsolódási pontjain. Felmerül a kérdés azonban, hogyan is értékelhető a menedzsment nézőpontjából az intrapreneurship és a szervezet tagjai – mint individuumok – formájában elérhető kapcsolathálózatok erőforrásként való hasznosítása a szervezet számára. Ennek értékelésében alapvetően az egyénre, szűkebb témánkat tekintve az intrapreneur személyére koncentrálunk, aki (1) egy szervezet tagjaként kíván vállalkozói típusú, új létrehozására irányuló tevékenységet folytatni amihez erőforrásokat keres (lefedve az intrapreneur definícióját), és (2) személyként társadalmi összeköttetésekkel, más szervezetek tagjaival való kapcsolatokkal rendelkezik.

Az intrapreneurship esetében a kapcsolathálózati erőforrások azonosítása ezen a ponton azonban nehézkessé válik. A hálózatok és szervezetközi együttműködések irodalma számtalan példát állít az együttműködések formáira és jelentőségére. Ugyanígy egyre szélesedő irodalmat találunk a spin-off vagy start-up vállalkozások és erőforrástérképük mögött, mint a vállalkozó válás megtestesült formái. Az empirikus felmérések és kutatások szintjén azonban explicit módon nem jelenik meg az intrapreneurship tevékenysége, még akkor sem, ha amúgy meghatározó tényező pl. egy innovációs célú együttműködés belső szervezeti, vagy éppen szervezetek közötti kialakításában. A statisztikák és empiria szintjén ezek a szervezetek keretein belül maradnak, vagy „szimplán” a szervezetközi kapcsolatok teljesítményeiként jelennek meg. A kapcsolat vizsgálatában itt a kapcsolati érték meghatározó, nem pedig a kapcsolat eredete (ld. pl. intrapreneur tevékenysége és erőforrástérképe).

A kapcsolatok eredete és értéke összekapcsolódik az intrapreneur tevékenységében. Ennek egyik forrása a személyes kapcsolatok hálózata, mely a jelenbeli és múltbeli kapcsolatokat egyaránt magában foglalja. Ezek a kapcsolatokat az intrapreneur személye köré rendezve irányulhatnak a szervezeten belülre, de – ami még fontosabb talán – elvezethetnek más szervezetekhez is, (pl. korábbi munkahely, vagy szakmai szövetségben ismeretség, korábbi évfolyamtárs az egyetemről aki kutatóként dolgozik stb.) ahol éppen rendelkeznek azokkal az erőforrásokkal, melyek az intravállalkozó számára szükségesek. Adott esetben a szervezet maga lehet nem rendelkezik azokkal a hálózatokkal formális kapcsolatai révén (pl. beszállítók) amelyek szükségesek, de az intrapreneur más forrásokon keresztül bevonhatja ezeket a kapcsolatokat, erőforrást vonhat be. Sőt, adott

esetben ezek a láthatatlan kapcsolati értékek jelenthetik az intrapreneur számára az invenció forrását a megoldások kidolgozásához¹³.

A technológiai brókerség és innováció menedzsment pl. tipikusan ilyen tevékenységek, ahol a kapcsolati értékek szervezeti (formális) és informális (iparági és iparágak közötti személyes) kapcsolatok felértékelődnek az információk megszerzésében, a tudás átadásban és tanulásban egyaránt. Az egyes szervezetek és szervezeti projektek számára a hálózati erőforrások elérése döntő jelentőséggel bír a tudások kombinálásában. A technológiai bróker tudásának lényege, hogy a közvetítő megismerve a technológiát és tulajdonosát rendelkezik olyan más kapcsolatokkal, akik potenciálisan felhasználhatják ezt a technológiát, számukra az értékesíthető.

A kapcsolati közelség és kognitív közelség fontos szerepet játszhat például a műszaki innovációk létrehozásában. A problémával találkozó intrapreneur a hatékonyabb megoldások keresése során pl. felkeresi a céggel kapcsolatban nem álló más vállalatnál lévő kapcsolatát (pl. korábbi munkahely, vagy ismerős), hogy ők rendelkeznek-e pl. olyan megoldással, ami az ő ötletének kivitelezéséhez szükséges. Ha sikerül megtalálni ezeket a kapcsolatokat és erőforrásokat a kapcsolati érték szervezetek szintjén realizálódik és kapcsolódik össze a teljesítmények szintjén, forrása azonban az intrapreneur saját kapcsolati hálója. Az is előfordulhat – és vélhetőleg gyakori eset – hogy a szükséges tudást nem a másik szervezettel való kapcsolat formájában integrálják, hanem „elcsábítják” a megfelelő tudással rendelkező személyt, és adott esetben az intrapreneurral együtt dolgozik tovább a szervezetben a megoldás létrehozásában. Ám mind a két esetben a kapcsolati érték mellett a kapcsolat eredetét az intrapreneur jelenti, akin keresztül a szervezet bevonja az erőforrást. Ez lehet technológiai szaktudás, de adott esetben pénzügyi tőkéhez való hozzáférés is.

Mindemellett azonban meg kell említenünk ennek a korlátait is. Két személy kapcsolata nem egyenlő két vállalat vagy szervezet kapcsolatával. Az egyik formális jellegénél fogva kötöttebb és létrejötté racionális és bürokratikus döntések sorozatának eredménye, míg a másik informális és nem pusztán a racionalitáshoz kötődő kapcsolati forma. Ez azonban nem zárja ki, hogy a személyek közötti kapcsolat ne váljon – a megfelelő feltételek mellett – a szervezeti együttműködések és erőforrásbevonás forrásává és vice versa.

Az oda-vissza működő kapcsolatok kapcsolati értékekké válhatnak az egyén és a szervezetek számára. A személyek áramlása az egyes vállalatok között pedig kumulálják potenciális kapcsolatok számát. Az ilyen típusú „láthatatlan” – a

¹³ Nagyon egyszerűen megfogalmazva ismer olyan személyt, aki olyan szervezetben, vállalatnál dolgozik, mely rendelkezhet az adott kompetenciával, ami az általa kidolgozott megoldáshoz szükséges. De szervezeten belül maradva ismer a vállalatban belül olyan személyt, aki hozzá tudja juttatni a szükséges erőforrásokhoz, vagy legalább meg tudja szervezni az elérési utakat.

társadalom hálózataiban dekodolt – kapcsolati értékek és erőforrás szerepük jelenik meg holisztikus módon a klaszterek és társadalmi beágyazottságuk értékelésében.

Az intrapreneurship több oldalú megfogalmazását látva azt látjuk, hogy igen összetett jelenségről van szó, mely újító tevékenységet jelent egy szervezeten belül, a tevékenység vállalkozói típusú személyhez kötődik. Ennek ereje és jelentősége azonban nagyban hozzájárulhat egy vállalat versenyképességéhez és újító, innovációs potenciáljaihoz.

Menedzsment szempontból az intrapreneurship kihasználásában a következő *általános ajánlásokat* tehetjük a szakirodalom és az eddig összegzett tények alapján:

- Az intrapreneur típusú tevékenység nagyban hozzájárulhat a vállalatok újító képességéhez, a megfelelő ösztönző környezet mellett képes lehet a vállalati innovációk létrehozásába bekapcsolni az egyén újító készségét és annak kapcsolatrendszeit.
- A gazdaság egészét tekintve az intrapreneurship a vállalkozóvá válás egyik hatékony intézménye lehet. Ez a kipörgés negatív hatást jelent a szervezetek számára, hiszen a versenytársak keletkezése mellett fontos kompetenciák is távozhatnak a szervezetből.
- Az eredmények benntartása, az intrapreneurship koordinációja tudatos menedzsment funkciót jelent a szervezet számára, mely a vezetés és szervezeti kultúra új kihívásait jelenti.

A GEM (2011) vizsgálatai szerint az intravállalkozói tevékenység a vállalkozások 5%-t jellemzi. A létrejött szervezeti kapcsolatok és együttműködések mögött – amelyeket pl. a hálózatok irodalma vizsgál – nem tudjuk hány esetben és milyen gyakorisággal állnak ilyen típusú kezdeményezések. A szervezeti együttműködések kutatása során a kapcsolathálózatok vizsgálata (ld. pl. Csonka 2009) már közelebbi betekintést nyújthat ebbe, mely már kitér a kapcsolati érték és eredet körére is, ám nem diverzifikál a számunkra oly érdekes intravállalkozói tevékenységhez köthető kapcsolati értékek terén. Ennek feltérképezése véleményünk szerint leginkább kiemelt esettanulmányokon keresztül valósulhat meg, mely az intrapreneurshiphez kapcsolódó speciális kapcsolati értéket és eredetet vizsgálja.

6. Összegzés és kitekintés

Az intrapreneur, mint szervezeten belüli vállalkozó, akinek már a kezdetektől számos tőke áll rendelkezésére ötletei megvalósítása során. Ennek egyik legfontosabb eleme az a társadalmi és humántőke mely elengedhetetlen az

innovációk társadalmi létrehozásához és társadalmi, kapcsolati „pillérként” fontos eleme vállalati versenyképességnek.

Ez a fajta vállalkozási aktivitás lehetőséget nyújt a belső vállalkozó számára, hogy kombinálja rendelkezésre álló szervezeti és kapcsolati tőkéket. A megfelelő szervezeti és társadalmi környezet képes mérsékelni kockázatokat a munkavállaló számára, aki adott esetben azért nem mer cselekedni, mert fél a státuszának elvesztésétől, karrierkártól, munkanélküliségtől, illetve a jövedelmének elvesztésétől (Bosma et al. 2011). A tényleges vállalkozóvá válás lépcsőin haladva a társadalmi hálózatokban nyugvó alternatív erőforrástérkép fontos szerepet játszik az intrapreneur „kipörgésében”, a későbbi (akár új vállalkozás) finanszírozásában, összességében eljutni az ötlettől a piacra lépésig és kezdeti növekedésig. Szerb (2010) is arra hívja fel a figyelmet, hogy a személyes vállalkozói tényezők 3 csoportba¹⁴ sorolhatóak, melyek közül az egyik a társadalmi tőke, azaz a vállalkozó közvetlen társadalmi kapcsolatai erősen befolyásolják a vállalkozásindítás sikerességét (Thorton 1999).

Bár ez a vállalkozási forma számos nagyszerű kezdeményes megvalósításának enged teret, kockázatot is rejthet magában az anyaszervezet számára. Az innováció elősegíti a versenyképességet, megerősítheti az adott vállalatot, azonban az új vállalkozások potenciális születése növelheti is a versenyt a piacon. Makrogazdasági szinten azonban ez a jelenség, a spin-off cégek kultúrájának fejlődése – mely így visszavezethető az intrapreneurship folyamatához és intézményéhez – mindenképpen pozitív folyamat, növeli a vállalkozások belső potenciáljait és magasabb szintre emeli a versenykörnyezet minőségét.

Az intrapreneurship intézménye Magyarországon nem elterjedt gyakorlat, ami számos okra visszavezethető, mint például a bizalom hiánya, illetve a vállalkozási normák laza szabálykövetése, valamint a társadalmi tőke jelentős elmaradása.

Felhasznált irodalom

- Antonicic, B. – Hirsrich, R. D. (2001): Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 5, 16, pp. 495–527.
- Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Borgatti, S. P. – Foster, P. C. (2003): The network paradigm in organisational network: a review and typology. *Journal of Management*, 29, 6, pp. 991–1013.

¹⁴ A személyes vállalkozói tényezők 3 csoportja: demográfiai tényezők; vállalkozói jellemvonások és motivációk; társadalmi tőke (Szerb 2010).

- Bosma, N. – Stam, E. – Wennekers, S. (2010): Intrapreneurship – An international study. *Scales Research Reports*. H201005, Zoetermeer.
- Bosma, N. – Stam, E. – Wennekers, S. (2011): Intrapreneurship versus independent entrepreneurship: A cross-national analysis of individual entrepreneurial behavior. *Tjalling C. Koopmans Institute Discussion Paper Series*, 11-04., Tjalling C. Koopmans Research Institute Utrecht School of Economics Utrecht University, Utrecht, pp. 1–32.
- Bourdieu, P. (1997): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In Angelusz R. (szerk.): *A társadalmi rétegződés komponensei*. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- Bourdieu, P. (1998): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In Lengyel Gy – Szántó Z. (szerk.): *Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája*. Budapest, AULA Kiadó.
- Burt, R. S. (2000): The network structure of social capital. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 6, pp. 345–423.
- Carnahan, S. – Agarwal, R. – Campbell, B. – Franco, A. (2010): The Effect of Firm Compensation Structures on Employee Mobility and Employee Entrepreneurship of Extreme Employers. *Center for Economics Studies*, Discussion Paper, Washington.
- Coleman, J. S. (1990): *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Csizmadia Z. – Grosz, A. (2011): *Innováció és együttműködés. A kapcsolathálózatok innovációra gyakorolt hatása*. MTA-RKK, Pécs–Győr.
- Csonka L. (2009): Hálózatok az autópárházban: tanulás a kutatás-fejlesztés és innováció érdekében. *Külgazdaság*, 53, 7–8, 89–109. o.
- Dicken, P. (2003): *Global Shift. Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. SAGE Publication, London.
- Dissanayake, S. (2013): Entrepreneurship and the Entrepreneur: A Synthesis View. *MPRA* 49255, Munich.
- Duncan, J. W. – Ginter, P. M. – Rucks, A. C. – Jacobs, D. T. (1988): Intrapreneurship and the Reintervention of the Corporation. *Business Horizons*, 31, 3, pp. 16–21.
- EC (2007): *The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe*. European Commission, Brussels.
- Field, J. (2003): *Social Capital*. Routledge, London.
- Fukuyama, F. (2000): *Social Capital and Civil Society*. IMF Working Paper. IMF. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2000/wp0074.pdf>.
- Gordon, I. R. – McCann, P. (2000): Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks? *Urban Studies*, 37, 3, pp. 513–532.
- Granovetter, M. (2001): A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. In Lengyel Gy. – Szántó Z. (szerk.): *A gazdasági élet szociológiája*. Aula Kiadó, Budapest, pp. 61–78.
- Granovetter, M. (2005): The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 1, pp. 33–50.
- Guiot, J. M. (1984): *Szervezetek és magatartásuk*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

- Gündoğdu, M. C. (2012): Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *Emerging Markets Journal*, 2, 4, pp. 60–69.
- Kemelgor, B. H. (2002): A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, 1, pp. 67–87.
- Knoben, J. – Oerlemans, L. (2006): Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management*, 8, 2, pp. 71–89.
- Lengyel I. (2000): Porter-rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje. *Tér és Társadalom*, 14, 4, 39–86. o.
- Lengyel I. (2010): *Regionális gazdaságfejlesztés. Versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Maier, V. – Zenovia, C. P. (2011): Entrepreneurship versus Intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, 12, 5, pp. 971–976.
- Málovics É. – Farkas G. (2012): *Szervezeti viselkedés*. JATEPress, Szeged.
- Moran, P. (2005): Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 20, 4, pp. 403–426.
- Orbán A. – Szántó Z. (2005): Társadalmi tőke. *Erdélyi társadalom*, 3, 2, 55–70. o.
- Parker, S. C. (2009): Intrapreneurship or Entrepreneurship? *IZA Discussion Papers*, 4195, Bonn.
- Parker, S. C. (2011): Intrapreneurship or Entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26, 1, pp. 19–34.
- Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (2000): Location, competition and economic development. Local clusters in global economy. *Economic Development Quarterly*, 1, 2, pp. 15–34.
- Putnam, R. D. (1993): *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press, Princeton.
- Savanya P. (2013): A társadalmi tőke jelentősége a gazdaságban, szerepe az innovációk társadalmi megformálásában. In Bajmócy Z. – Elekes Z. (szerk.): *Innováció: a vállalati stratégiától a társadalmi stratégiáig*. JATEPress, Szeged. 140–159. o.
- Silver, E. A. (2004): Process Management Instead of Operations Management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 6, 4, pp. 273–279.
- Smith-Doerr, L. – Powell, W. W. (2005): Networks and economic life. In Smelser, N. J. – Swedberg, R. (eds.): *The Handbook of Economic Sociology*. Russell Sage Foundation, New York. pp. 379–402.
- Szántó Z. (1994): A gazdaság társadalmi beágyazottsága. *Szociológiai Szemle*, 3, 3, 141–145. o.
- Szerb L. (2010): *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index*. Akadémiai Doktori Értekezés. Pécs.
- Thornton P. H. (1999): The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25, pp. 19–46.
- Török Á. (2001): A gazdasági modernizáció stratégiája Finnországban. *Vezetéstudomány*, 32, 7–8, 58–73. o.
- Wennekers, S. (2008): Intrapreneurship; Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. *Scales Research Reports*, H200802, Zoetermeer.

- Westlund, H. (2006): *Social capital in the knowledge economy: Theory and empirics*. Springer, Heidelberg–New-York.
- Westlund, H. – Bolton, (2003): Local social capital and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21, 2, pp. 77–113.

From taylorism to neo-taylorism: a 100 year journey in human resource management

José Luis Vázquez – García María Purificación

Frederick Winslow Taylor's "Principles of Scientific Management" revolutionized systems and techniques of personnel organization and management at the beginning of the 20th century when being published in 1911. This volume, as one of his three major works, is likely to be the best known contribution of the American mechanical engineer and economist.

The influence of Taylor's postulates was immediate in mass production both in the USA and around the world. Later on, in the last 100 years his principles have been applied, modified or reviled as well as they have given chance to different alternative schemes fitted to specific circumstances and market requirements, either aiming at their development or substitution.

This paper presents an overview of the main prevalent theories in personnel management from Taylorism up to current times, concluding that, far away of being an obsolete and exhausted model, several forms of Neo-Taylorism are nowadays fully in force in productive organizations.

Keywords: Taylor, Taylorism, Scientific Management, human resource, personnel management, historical evolution, Neo-Taylorism.

1. Introduction

Practices related to systems and techniques of personnel organization and management -albeit more or less consciously conducted- go back to the time when people began to consider the achievement of goals by working together. However, it was not until the beginning of the twentieth century, years after the Second Industrial Revolution was started, when the basis was settled to properly begin to talk about a real theory of organization and management of human resources (Vázquez–García 1999).

At that time, the industrial production shot up due to the access of a vast majority of individuals to consumer products in developed countries. Two examples of new products that quickly reached a massive consumer level were the aspirin (1899) and the vacuum cleaner (1908). Others, like sewing machines, typewriters, bicycles or cars were at the beginning accessible for a smaller number of consumers,

but after a while they turned into mass consumption when prices became more affordable as a result of their massive production.

Specifically, Daimler and Benz built their first automobile in Germany in 1885, but it was the Ford's popular and cheap "Model T" (1907) which revolutionized the automotive industry and not the expensive Rolls-Royce vehicles. In 1914, two million cars were circulating in the whole world, half of them in the USA. In a similar way, after the first airplane flight by the Wright brothers in 1903, both military and civil aviation were soon developed.

The spread of new industrial inventions became an unstoppable process. Complementing the fall in prices that was possible after the mass production of goods, sales by installments appeared to enable low income consumers to buy products of relatively high prices.

Mass and series production required a greater concentration of labor force in large manufacturing centers. Tasks were assigned to workers in the production lines, mostly fixed and repetitive. A typical example of this was Henry Ford's car manufacturing.

2. Frederick Winslow Taylor and his "principles of scientific management"

Frederick Winslow Taylor conceived and developed his theories and postulates in the above context. The famous American mechanical engineer and economist, promoter of the scientific reorganization of work tasks, and later known as the father of Scientific Management, was born in Germantown, Philadelphia (Pennsylvania) on March 20th, 1856.

Even as a child he began to lose his sight, and this, coupled with a weak physical constitution, prevented him from actively participating in games like baseball and tennis. Forced to be a mere observer, he devoted his first years of life to conceive ways of improving the performance of the players' physical effort through properly designing the game tools they used.

This attitude would mark him for life. Measuring efforts, locations and movements became his key objectives when collecting data in order to benefit from them with a maximum increase of efficiency, either in sports or later in production tasks. His biographers also described him as a person of uncompromising attitude against the rules of the game: "even a game of cricket appeared to him as a source of study and analysis" (Serra 1984, p. 9.).

In 1878 he made his first comments on work processes in the steel industry, followed by a series of analytical studies on workers' execution times and remuneration. His main contribution was to determine standard work procedures scientifically, leading to a mental revolution through a set of concepts which could

be deducted from his work published in 1903, entitled "Shop Management", one of his three major works along with "Principles of Scientific Management" (1911) and "Testimony before the Special House Committee" (1912), these two latter appeared shortly before his death on March 21st, 1915, at the age of 59¹.

The guiding principles of what was to be known as "Taylorism" were largely exposed in the second of these contributions. Specifically, Taylor suggested a separation and delimitation between the planning and management functions and task execution. He applied positivist scientific methods to study the relationships between workers and the modern techniques of industrial production in order to maximize the efficiency of labor force and the performance of machines and tools through a systematic subdivision of tasks into simpler ones, through the rational organization of work in its sequences and processes, through the elimination of unnecessary or redundant movements of workers and through the introduction of task timing in operations. He also urged the introduction of a system which motivated workers by paying them premiums on their performance and the elimination of all improvisation in the industrial activity.

The application of Taylor's postulates transformed the production systems in the industrial sector by: i) increasing the skills of workers through expertise and technical knowledge; ii) allowing a greater control of time in factories, which meant greater accumulation of capital; iii) introducing the initial idea of technical individualism and role mechanization; and iv) starting the scientific study of motions and productive time.

According to Taylor himself, the stages to operate his system of work organization were as follows:

1. Find ten to fifteen workers (if possible in different companies and regions) who were particularly adept at implementing a specific work process to be analyzed.
2. Define the exact series of elementary movements to be carried out by each of the workers to execute the work under analysis, as well as the tools and supplies used.
3. Determine with a chronometer the time required to perform each of the elementary movements and choose the simplest way of execution.
4. Remove all poorly designed, slow or useless movements.
5. Once all unnecessary movements have been eliminated, collect the fastest movements in a sequence allowing a better use of tools and supplies.

¹ These three main works were later grouped and published together in a single volume in 1947 under the title "Scientific Management".

To operate properly, Taylor's system required that workers were monitored by a special group of employees who were responsible for overseeing, organizing and directing the work. In addition, the production costs decreased not only due to the major levels in efficiency achieved, but also because many companies simultaneously decreased the wages paid for each piece to encourage workers to increase production.

As a consequence, by 1912 and 1913 numerous strikes had claimed against the use of Taylor's system, but this was not a real obstacle for its wider impact and implementation.

3. The immediate influence of Taylor's postulates

Diverse authors (e.g. George 1972) have analyzed the immediate influence of Taylor's postulates. Carl G. Barth, an early consultant on scientific management and later lecturer at Harvard University was not only influenced by Taylor's ideas but also helped him to develop speed-and-feed-calculating slide rules to a previously unknown level of usefulness.

At the same time, Henry Ford, founder of the Ford Motor Company, was one of the first entrepreneurs to apply Taylor's principles, pioneering the model of mass production in his Model T plant at Highland Park (Michigan, USA) in 1914. Ford's system was based on the fabrication of a large number of goods at low cost through chain production, thus offering cheaper products to the largest number of consumers. At a time when -as above mentioned- automobiles were reserved for a wealthy minority, the Ford Model T became one of the archetypes of such consumer-oriented products this way revolutionizing industry. Ford's system required improvements in the productivity of labor force and in efficiency levels when using specialized machinery (Taylor's scientific principles being ideal for this purpose) as well as a large number of line workers in factories. The development of this system would result in Fordism. Moreover, the interconnection between Taylor's and Ford's postulates is so obvious that a number of authors refer to Taylorism-Fordism as a single paradigm (e.g. Neffa 1998).

Other prominent Taylor's followers in the USA were Henry L. Gantt (the author of the chart that bears his name, a visual aid for scheduling tasks and displaying the flow of work), Frank and Lillian Gilbreth (the former developing motion studies in the building industry and the latter introducing Psychology into management studies), Harrington Emerson (applying scientific management principles in the railway industry), Morris Cooke (applying the same principles in educational and public -municipal- organizations), or Hugo Münsterberg (the promoter of the Industrial Psychology).

Harvard was one of the first American universities to offer a graduate degree in Business Management in 1908, basing its first-year curriculum on Taylor's Scientific Management. Taylor's principles were also specifically promoted by other prominent lecturers, as Harlow S. Person (Dean of Dartmouth's Amos Tuck School of Administration and Finance) or James O. McKinsey (Professor of Accounting at the University of Chicago).

In Canada (Rinehart 1975) the textile industry had already been re-organized according to Scientific Management principles by the early 1920s and workers also went on sound strikes against them some years later (as at the Canada Cotton Ltd. in Hamilton, Ontario, in 1928). Henry Gantt introduced the same principles when re-organizing the Canadian Pacific Railway.

On the other side of the Atlantic Ocean, Henry Le Chatelier introduced Scientific Management in government owned plants during World War I, but the most prominent follower of Taylorism was Henry Fayol, later known as the father of the Modern Theory of Administration. Fayol's principles (fourteen, against the five by Taylor) would grant a kind of "adulthood" to the then new discipline. Soon widely spread and well-known, these principles were related to the division of work, authority, and discipline, the unity of command, the subordination of individual interest to the general interest, remuneration, centralization, scalar chain, order, and equity (Fayol 1949).

In Switzerland, the American Edward Albert Filene established the International Management Institute to spread information about management techniques, being highly influenced by Taylor's postulates, just as Vladimir Lenin in the Soviet Union.

Lenin, together with Joseph Stalin incorporated Taylorism into Soviet mass production manufacturing. However, some authors state that Taylor's methods had never really taken root in the Soviet Union (Atta 1986), as the stop-and-go of the production process -workers having nothing to do at the beginning of a month and "storming" during illegal extra shifts at the end of the month- and the voluntaristic approach of the Stakhanovite movement of setting individual records was diametrically opposed to Taylor's systematic approach, and proved to be even counter-productive and had nothing to do with the successfully taylorized plants (Head 2005).

4. Evolution of Taylor's postulates and alternative approaches (post-Taylorism)

Later on, Taylor's principles have been applied, modified or reviled in different ways, then giving chance to alternative approaches fitted to specific circumstances and market requirements, either aiming at their development or substitution. This

section presents an overview on the main developments on personnel management during the last one hundred years.

4.1. Theory X and Theory Y in human resource management

Following this overview in time, Theory X and Theory Y in personnel management constitute a compulsory reference. Specifically, the first of them appeared when Douglas McGregor intended to name his assumptions on "traditional" approaches related to human nature -in a general sense- and specifically to the nature of workers (McGregor 1960). To be precise, he chose the term "X" as preferring a "neutral" terminology to characterize and define such principles, thus avoiding other terms that could have negative or pejorative connotations (as "old", "bad", "rigid" or "antiquated").

Theory X principles could be summarized in three as follows (Koontz–Wehrich 1994):

1. People, as a general rule, will experience an inherent rejection feeling towards work and, if possible, they will avoid it.
2. Because of the inherent aversion to work, managing that a majority of people devote an adequate effort to achieve group or organizational goals will only be possible through using some kind of coercive method to force them to do it.
3. Also consistent with this aversion to work, people usually prefer to be managed and to be told what they "should" do, thus avoiding responsibility and leaving aside any free and spontaneous initiative. They have relatively little ambition and, above all, they want security.

So, according to McGregor, the postulates in the Theory X frame represented the "old", "antiquate" or "obsolete" face in human resource management, all within a context of rigid, static and markedly pessimistic work. The "struggle" between those who "order" and those who "obey" goes around the antithesis of interest "maximization of benefit" vs. "minimization of effort".

In contrast with Theory X postulates, McGregor himself suggested a new set of postulates to characterize what he called Theory Y. This was also a "neutral" terminology (if compared to alternatives as "new", "good", "flexible" or "up-to-date"), now to clearly define what he considered positive or laudable principles characterizing "new", "current" (obviously, at that time) and "successful" approaches in practices dealing with human resource management and administration.

In this case, the working context appears as dynamic, flexible and optimistic, clearly stressing the desirability of having motivated and satisfied workers at disposal and encouraging self-control and free initiative (within limits).

Theory Y principles could be summarized in the following six (Koontz–Wehrich 1994):

1. Realizing an effort to perform a work (whether physical or mental) is as "natural" to people as eating, drinking or resting.
2. In contrast with external control or the threat of punishment or other coercive ways to force workers to fulfill the tasks that are assigned to them (as proper of previous systems and approaches), self-management and self-control appear as the most effective ways to get them involved in the achievement of the goals with which they are committed.
3. The degree or the level of commitment that each individual has regarding the intended goals is directly proportional to his/her motivation and the incentive associated to its achievement.
4. In case of adequate conditions and circumstances, people usually do not only accept but even try to take some level of responsibility.
5. Also as a general rule, imagination and creativity in solving situations or facing problems are qualities which are widely present in most people. The real question deals with knowing the procedures to allow a successful implementation of workers' imaginative and creative potential in solving the problems in organizations.
6. Finally, and consistent to the fifth principle, given the conditions and circumstances of "modern industrial life" (once again as it was considered to be in the years of McGregors' contributions, i.e. the 50s and 60s), the intellectual abilities and possibilities of the average worker were not used in most cases and organizations, but in a sporadic and partial way.

Even when it might be seen otherwise, Theory X and Theory Y were not considered as a sequential process over time, or the former has to precede the latest in the management approaches at each and every organization. McGregor was already aware of this potential misinterpretation of his theories and tried to avoid it by using a terminology as "neutral" as possible. Moreover, in McGregor's words, his postulates are just mere assumptions on the generality of prevailing systems in human resource management, requiring an empirical contrast in the reality of every organization. In fact, they are two significantly different views, but what is not so clear is whether Theory Y is to perform more efficiently than Theory X in each and

every organization or under each and every circumstance surrounding their productive activity.

Consequently, most "effective" organizations and managers will be those able to make a correct analysis and diagnosis on the situation, then applying the most appropriate management techniques and procedures to successfully solve the problems they face in achieving the intended goals.

4.2. Toyotism

While in the 50s the abundance of workforce in Western countries allowed the development of mass production and consumption, the situation in Japan after the big World War was pretty different, thus leading to the transformation of Taylorism with quite different parameters. A new working system was developed aiming at the maximization of efficiency in mass production which would be known as Toyotism, as mainly attributed to Toyota's founder, Sakichi Toyoda, together with his son Kiichiro Toyoda and the engineer Taiichi Ohno. This alternative system was due to the concrete need of producing relatively small quantities of many products, so being designed to be very flexible and to face difficult diversification circumstances (Coriat 1995) by increasing productivity through effective management and combined work, a step forward from mechanization and individualism that characterize Taylorist and Fordist processes. The main guiding points of Toyotism are as follows:

- Job flexibility and high rotation in roles and tasks.
- Promotion of teamwork and integration (identification) among individuals at different hierarchical levels.
- Just-in-time, valuating the relationship between production time and product flow under a logic consisting of less control on the worker in the production chain and speeding the demand, which brings to a situation of "zero stock" and allows a reduction in storage costs. Orders (demand) start the production, not an offer with no guarantee of market acceptance.
- Reduction of plant cost, which can be transferred to the consumer as lower prices, this way progressively increasing consumption.

The efficiency of Toyotism derives from the application of the so-called "five zeros" strategy: zero defects, zero breakdowns, zero delays, zero paper (reduction of bureaucracy) and zero inventory (stock minimization). This way it is possible to produce highly differentiated products in small quantities (in contrast with mass production characterizing Taylorism-Fordism). Organizations have small multifunctional staffs,

they adapt their production to current demand and introduce mechanisms for an automatic shutdown of faulty machines (thus avoiding waste of materials and failures).

4.3. Theory Z and modern personnel management

Some years later (in the 70s and 80s) the first postulates of what later would be called Theory Z appeared in personnel management (now this terminology considered as preferable to that of "human resource"). The origin of this new approach lies in different contributions by several Japanese authors (as Ouchi 1981, Amako 1982), consistent with practice in a country that, even when one of the most developed worldwide, has been traditionally used to do things quite different (not so much in the background, but clearly in form) from procedures at organizations in economically advanced Western countries.

In this case it is highly difficult to consider an author as father of Theory Z (just as McGregor is considered the father of Theory X and Theory Y). However, a set of common reference points to all in-origin contributions can be determined. Specifically, we could refer to two main starting points, which are proper of Eastern culture and way of thinking:

Firstly, the idea of providing a "job for life" to the permanent employees within an organization is in the core of the philosophy of Theory Z. Related to it, there is a need to integrate and motivate people towards achieving group goals, to which individual and personal interests are subordinated. This practice contributes to the organization applying the concept of "harmony" known to the Eastern philosophical approaches, this way increasing the levels of loyalty and commitment of employees while allowing respect to age or, in this case, to seniority in jobs, also as a generally accepted principle.

Secondly, and in some way contradictory to the above idea on respect for hierarchy and seniority, the habit of making decisions through obtaining a consensus among all actors involved in every situation. Despite the "logic" or usefulness of using a decision-making system based on respect towards who is considered as qualified to make them, the real truth is that Japanese practices even put consensus before any possible pressure in time terms. Decisions made on the basis of a common point summarizing all views and potential differences in opinion of those who will be responsible in one or another way for implementing the resolutions adopted are considered as highly convenient or even as a requirement.

Performing accordingly to this reasoning, higher levels of commitment in all involved workers are assured, regardless of their specific tasks or positions in hierarchical scales. Such philosophy or way to perform has resulted in a number of specific names in decision-making models as, for example, the Ringi model (Amako

1982) which is applied, among other possibilities, to assess and select ideas for innovation processes.

However, and even when the initial basements were previously established, Theory Z did not become part of academic or managers' language until the economic expansion in Japan was experienced as a reality. Then, problems when directly trying to apply Eastern principles in other countries and cultures could be observed, and subsequently the need to adapt them to practices in Western organizations (or more specifically in the USA) was advocated.

So we could say that Theory Z is not a single proposal but a compendium of practices and experiences resulting from the expansion of specific Japanese companies in the Western context due to the need to adapt their operational methods to the new environmental circumstances. Among the major common postulates guiding these new forms of personnel management we could refer to (Ouchi 1981):

- An emphasis on encouraging the interpersonal skills that are required to achieve interaction and accomplishment of objectives within the group.
- Development of decision-making processes based on consensus, thus seeking for a greater engagement of all involved individuals.
- Assignment and elucidation of individual responsibilities (a clear evidence of the adaptation experienced by Japanese practices, since in this country determination of collective responsibilities is very usual to the encouragement of group spirit).
- Promotion of informal relationships based on mutual trust, either within or outside the workplace.
- Application of participative management systems, at any case maintaining hierarchical structures and the principles of authority and discipline (which is another clear sample of the adaption of Eastern practices to the Western environment).

In summary, we could say that those organizations that apply Theory Z principles and postulates are in fact selectively using personnel management practices of Japanese organizations after a previous process to adapt them to the Western cultural environment. Thus, and for example, we could also state that participative management either allows or encourages the free flow of the information that is needed to make decisions in a consensus atmosphere, in order to properly develop planning processes where formal aspects and establishment of goals are important, but qualitative issues are put before numerical and quantitative considerations.

Corporate philosophy and values will be in charge of guiding and directing the personnel management practices, but here a comprehensive approach to those working in organizations is advocated and encouraged in contrast to the potential risk of a hypothetical loss of personal identity of the individual in favor of corporate identity. Workers are considered as being in possession of an immense imaginative and creative potential, which could be exploited in the pursuit of collective goals according to an approach far away from outdated reductionist identification of workers as merely another productive factor.

4.4. Hybrid forms of Toyotism (*Lean Manufacturing*)

In just two decades, Japan became a world industrial leader country in the early 70s by applying the principles of Toyotism (also used in other countries in the area, as Korea) which displaced Taylorism-Fordism as reference for mass production.

Simultaneously, some hybrid forms of Toyotism were developed in other countries, sharing the common aim of reducing costs and social stimulus to workers. This is the case of Lean Production, a widespread system in Western automobile industry in the 90s (Womack–Jones 2003) coming from a management philosophy focused on obtaining right things at right place, at right time and in the right quantity while minimizing waste and being flexible and open to change. The underlying logic is specifically adapted to a hypercompetitive society, in which the diversity of tastes becomes a main focus factor and seven types of "wastes" -or *mudas*- should be reduced (overproduction, waiting time, transportation, over processing, inventory, motion and defects) in manufactured products. Through eliminating resource waste, the quality is improved and production time and costs are reduced. This implies non-stop processes of analysis (*kaizen*), pull production (*kanban*) and fail safing (*poka yoke*). The key principles of Lean Manufacturing or Lean Production are:

- Perfect quality at the first attempt: aiming zero defects and detection and resolution of problems at source.
- Waste minimization: removing all activities which are not adding value, establishing safety nets and making an optimal use of scarce productive resources (financial, human and systems).
- Continuous improvement: reducing costs, improving quality, increasing productivity and sharing information.
- Pull processes: products are requested by clients, not offered by pushing on demand.
- Flexibility: aiming quick production of a range of products without efficiency losses due to lower production volumes.

- Long term relationships with suppliers: setting stable agreements in time to share risks, costs and information.

4.5. Internal marketing as a step forward in personnel management

As influenced by the evolution of economic, social, labor, legal, demographic and any other environmental circumstances, personnel management methods and strategies should be adapted to increasingly competitive environments, thus leading to discussion on the desirability of designing and implementing new models in accordance with requirements at any time. The new system, perceived as a step forward when compared to Theory Z was internal marketing.

On the basis of pioneer conceptual attempts in academic literature (Arndt 1983, Grönroos 1984, Levionnois 1987), this marketing branch, located halfway between the departmental functions of marketing and human resource management, and using similar tools to those of its external counterpart, aims at motivating all people in the staff or working somehow with the organization, thus guiding them to accomplish the broad objective of profitability and subsistence in the market. Internal marketing focuses on personnel management and considers employees as part of a target market to be analyzed, segmented and offered an adequate and attractive product, transcending and going beyond a mere job and a wage to fulfill as much as possible individuals' desires for self-realization, while achieving higher performance and integration levels according to the philosophy and objectives in the organization (Vázquez-García 1999).

It has even been suggested that application of internal marketing principles becomes essential to a priori increase in the potential for success of external marketing programs, since previous staff's satisfaction or dissatisfaction comes into obvious positive or negative feedback effects (as appropriate) which may be reflected on one or multiple aspects when implementing external marketing measures, such as service quality and customer care, credibility of entrusted tasks, etc. just to name a few examples.

As for any other marketing branch, different operational policies ("Ps") could be determined in the case of internal marketing. To be precise, the "product" was implicitly defined when determining the internal marketing concept. The "price" could be considered as the "payment" or compensation from "customers" (here employees) in return for the product they receive, and consequently measured in terms of the work or labor services they render to the organization. The concepts of "place" and "promotion" ("communication") in internal marketing are even easier to be specified by analogy with the external marketing, the latter being which has reached a higher level of development so much so that sometimes the term "internal communication" is used as a synonym for "internal marketing".

On the other hand, internal communication should not be restricted to the channel used to get the staff informed (unidirectionally) but it should be conceived as a real management tool reaching all functional areas and departments through relevant procedures for interactive dialogue (and therefore bidirectional) and finally succeed in integrating human teams, involving individuals in common organizational goals and motivating them to their accomplishment (Langarica 1995). What is more, the implementation of an effective and appropriate internal communication system usually brings quick profits once a favorable working environment is achieved, while its absence, on the contrary, usually implies dysfunctions either among different hierarchical levels or among elements located at the same level (Vázquez 1998).

However, highlighting that internal marketing is much more than only internal communication, one might say that three are the main areas of impact or "sensitive" areas in the organization which, after being affected, should be adapted to the new trends in human resource assessment and management (Barranco 1993):

1. Labor relationships should be reoriented towards a new style, considering workers as people with a virtually unlimited creative potential which the organization could take advantage of, and not as only a "human resource" to be optimized through guided exploitation without any margin for personal initiative or freedom of action. The new approach appears as much more qualitative than quantitative.
2. Organizational structures should increase their adaption possibilities to changing needs in markets, which in most cases will imply suppressing essentially rigid and hierarchical systems for the higher levels of flexibility achieved by moving responsibilities closer to operational positions at the basis of the pyramid of command.
3. Management systems (taking the concept in a general sense and specifically when related to the personnel area) should also be readapted to stimulate the participation of each and every member of the staff through the adequate design and implementation of those incentives which appear as most appropriate at any time to encourage the initiative of the whole organizational group.

On this last point, the references to remuneration and incentive systems would also deserve further consideration and analysis. In summary, closed payment systems structured on predefined elements must evolve to more open and flexible models aiming at the motivation and integration of the staff members through the combination of wages with other factors, also positively valued by people, such as

recognition (congratulations on a well-done job or positive initiatives), stability (chance to remain in the job for those who have performed accordingly to expectations), safety (dealing with the implementation of sanitary and labor risk prevention measures as required and appropriate) and training (either as abilities for a proper performance at the time of recruitment or as recycling opportunities to continue successful performing).

Additionally, we should also remember that internal marketing approaches are dynamic and, far away to come to a standstill focusing in solving troubles at a concrete time, they are characterized by being involved in a non-stop evolution contributing to new and creative solutions at any time based on the changes in the environment for their application field. As a concrete example of such evolution, we could refer to the recent and increasing inclusion among internal marketing principles of some new issues dealing with job training, safety and stability, some of them mentioned in the previous paragraph.

5. The circle closes: new forms of Taylorism (Neo-Taylorism)

The above discussed Post-Taylorist schemes were developed simultaneously to technological changes allowing an increasing flexibility in organizational structures and a greater integration with suppliers, distributors and clients, while the availability of qualified workforce has gradually increased.

Thus, according to some authors (e.g. Jürgens et al. 1993), Taylor's model could be considered as exhausted by the 60s or 70s, specifically in developed countries. However, reality is quite different: chain work remains and there are also other possibilities.

5.1. Digital Taylorism

More recently, the phenomenon of globalization has significantly contributed to new market conditions that have changed working schemes in productive organizations. Market requirements are more and more focused on aspects dealing with quality, flexibility, leading to time reduction and satisfaction of an increasing diversity of clients and tastes.

To face this new context, organizations are not following a single direction. An example of the new approaches is Digital Taylorism, a system based on the global organization of the "knowledge work" that characterizes the information or third industrial revolution (Brown et al. 2011). The main hypothesis is that even when new jobs are much more related to workers' qualifications and abilities, tasks are subject to the same scientific management

processes that craft and chain work experienced once in time when reconsidered under the original principles of Taylorism.

Under the postulates of Digital Taylorism, creative and intellectual tasks - until recently considered as non-machinable- are subject to the same process as chain work. Once they have been codified and digitalized, the human capacity for decision and judgment can be replaced by automatic programs with computerized decision protocols. As processes can be easily relocated due to technical mobility possibilities -as proper of computerized global connections- jobs are easy to export, change or replace.

The effects of Digital Taylorism are more visible in developed countries as computerized tasks are increasing day by day there, while in developing and underdeveloped countries wages remain at lower levels.

5.2. Other forms of Neo-Taylorism

Some other approaches dealing with Taylor's principles may appear as not so obvious or systematically applied, but they are as much or more effective in their results. Thus, within a generic category of "other forms of Neo-Taylorism", we could refer to a number of practices in organizations aiming at the reduction of time and resources in productive processes through maximization of efficiency, the basic principles that constituted the starting point to develop Taylor's postulates.

Among these practices, the aim of increasing value in customer service through reducing waiting time has led to single-queuing systems² not only in customs, passport control or security access systems, but also in all other organizations which could experience a number of customers at a time. As a clear example, it is not rare at all entering a single-queue to pay in large supermarkets or hypermarkets, allowing not only to reduce waiting time to customers (which not always are fully convinced of the benefits of the new system) but simultaneously to decrease the number of staff workers in cash line and their idle time virtually to zero.

Another example of Neo-Taylorism deals with the extension of "effective" working time beyond the "formal" working hours, not only through overtime but involving workers in issues related to the organization up to 24 hours a day. The origins of these practices are also in Japanese culture (e.g. arranging collective activities for employees during weekends or encouraging development of teamwork projects after working hours).

² Queuing theories are not new at all in organizational literatures. What is more, different authors have been considering for years the usefulness of single queues (see, e.g., Gelenbe-Pujolle 1976).

However, one of the most well-known cases applying this philosophy is the Internet giant Google. Together with high wages, the company provides its employees all sorts of "extra benefits", such as corporate transport, breakfast, lunch or dinner facilities, gyms and a wide range of activities for relaxation and leisure. At the first sight this can be perceived as a "maximum development" of the principles of internal marketing (up to the extent that Google occupies year after year top leading positions in the rankings of "most desired companies" when seeking for a job³), but it may be also interpreted as the overexploitation of the imaginative and creative potential of a highly qualified personnel (thus dealing with Digital Taylorism) whose lives take place almost entirely in the working place and its immediate surroundings, day and night sharing talks, comments, activities and experiences with colleagues in a very restricted affective circle where everything is related to the company, its projects and problems.

Although economic conditions may be attractive and perception on other incentives may be favorable, the reality is that employees devote in one way or another 24 hours a day, 7 days a week and 365 days a year to the organization.

6. Conclusions

The main purpose of Frederick Winslow Taylor's postulates, faithfully reflected in his "Scientific Management" principles, was to maximize efficiency in manufacturing processes –specifically chain work and mass production– conceived as maximum return at minimum cost. For this purpose, he conducted a systematic process of task division, time and motion study as well as a review on productive models and methods in connection with the performance of the unskilled labor force that was prevalent in factories in the early 20th century.

Taylor's principles were immediately applied in the USA and Canada, specifically in the automotive industry to produce the Ford Model T, up to the extent of referring to Taylorism-Fordism as a single paradigm. This same influence quickly spread to other industries and countries at both sides of the Atlantic Ocean.

Later on, changes in market circumstances and requirements have been reflected in application, modification or substitution of Scientific Management principles, thus giving chance to new models or theories in personnel management, such as Theory X, Theory Y, Theory Z or internal marketing. Simultaneously and parallel to Theory Z, Toyotism was developed in Japan in the 50s as an alternative

³ Appearing in the fourth position in 2011 (CNNMoney 2011).

scheme in mass production and evolved into Lean Manufacturing and other hybrid forms in Western countries.

However, and far away of being considered an obsolete or exhausted model, new forms of Neo-Taylorism remain fully in force up to current times in productive organizations, even nowadays in a highly globalized and technologically developed environment. That is the case of Digital Taylorism or other forms of Neo-Taylorism in connection with customer service or the overexploitation of the imaginative and creative potential of highly qualified employees appearing as an attractive internal marketing offer.

Therefore, we could not conclude but Taylor's principles remain fully in force. Of course, we are not specifically or only talking about their application in assembly lines or work chains, but about the usefulness and validity of general statements dealing with the maximization of efficiency through reduction of time and resources in production (something also closely related to current positions regarding sustainability of productive activity).

We can expect new forms of Taylorism to be developed and applied based on and compatible with social progress in labor sphere. One hundred years after the publication of his *Principles of Scientific Management*, Taylor's assumptions are nowadays entirely valid in current socioeconomic context.

Felhasznált irodalom

- Amako, T. (1982): Quand les entreprises japonaises intègrent la gestion américaine. *Revue Française de Gestion*, 35, 2, pp. 59–63.
- Arndt, J. (1983): The Political Economy paradigm: Foundation for theory building in Marketing. *Journal of Marketing*, 47, 4, pp. 44–54.
- Atta, D. van (1986): Why is there no Taylorism in the Soviet Union? *Comparative Politics*, 18, 3, pp. 327–337.
- Barranco, F. J. (1993): *Planificación estratégica de los recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Pirámide, Madrid.
- Brown, P. – Lauder, H. – Asthon, D. (2011): *The global auction: The broken promises of education, jobs, and incomes*. Oxford University Press, New York.
- CNNMoney (2011): *100 best companies to work for 2011*. Retrieved October 26, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/index.html>
- Coriat, B. (1995): Incentives, bargaining and trust: Alternative scenario for the future of work. *International Contributions to Labor Studies*, 5, pp. 131–151.
- Fayol, H. (1949): *General and industrial management*. Pitman Publishing, New York.
- Gelenbe, E. – Pujolle, G. (1976): The behaviour of a single queue in a general queuing network. *Acta Informatica*, 7, 2, pp. 123–136.

- George, C. S. Jr. (1972): *The history of management thought*. Englewood Cliffs Prentice-Hall, New Jersey.
- Grönross, C. (1984): Internal marketing: Theory and practice. In Bloch, T. –Upah, G. D. – Zeithaml V. A. (eds.): *Services marketing in a changing environment*. American Marketing Association, Chicago, pp. 41–47.
- Head, S. (2005): *The new ruthless economy. Work and power in the digital age*. Oxford University Press, New York.
- Jürgens, U. – Malsch, T. – Dohse, K. (1993): *Breaking from Taylorism. Changing forms of work in the automobile industry*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Koontz, H. – Wehrich, H. (1994): *Administración. Una perspectiva global* (10th ed.). McGraw-Hill, México.
- Langarica, C. (1995): La comunicación interna como herramienta de management. *Dirección y Progreso*, 140, 2, pp. 56–58.
- Levionnois, M. (1987): *Marketing internet et management des hommes*. Les Editions d'Organisation, Paris.
- McGregor, D. (1960): *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, New York.
- Neffa, J. C. (1998): *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis. Una contribución a su estudio desde la Teoría de la Regulación*. Lumen-Humanitas, Buenos Aires.
- Ouchi, W. G. (1981): *Theory Z*. Addison-Wesley, Reading Massachusetts.
- Rinehart, J. W. (1975): *The tyranny of work*. Academic Press, Don Mills Ontario.
- Serra, A. (1984): Prólogo. In Taylor F.W.: *Management Científico*. Hyspamérica, Buenos Aires, pp. 1–12.
- Taylor, F.W. (1947): *Scientific Management*. Harper&Brothers, New York.
- Vázquez, J. L. – García, M. P. (1999): La gestión integral de los recursos humanos: Las Teorías X, Y, Z y algo más. In Vázquez, J. L. –Placer, J. L. (dirs.): *La gestión de recursos humanos en el siglo XXI. Nuevas tendencias económico-jurídicas* León: J. L. Vázquez y J.L. Placer Eds, pp. 15–26.
- Vázquez, J. L. (1998): El papel de los recursos humanos en la empresa: La persona como objetivo y producto del marketing de los recursos humanos. In Vázquez, J. L. – Placer, J. L. (dirs.): *Perspectivas de trabajo en el mercado laboral actual. Alternativas de trabajo para los titulados universitarios* León: J. L. Vázquez y J.L. Placer Eds. pp. 15–24.
- Womack, J. P. –Jones, D. T. (2003): *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. The Free Press, New York.

Az e-business fejlődése és átalakulása napjainkban

Az on-line szálláspiac helyzete – fókuszban a magyar piac mérete és a hazai szállásadók on-line felkészültsége

Csendes István – Kis Gergely

Az elmúlt években széles körben elterjedté váltak az online üzletkötések, a különféle online tranzakciók. A mindennapi gyakorlatban a cégek, de az „átlagemberek” is a legnagyobb természetességgel használják az internetet tájékozódásra, foglalásra, vásárlásra, fizetésre. Sokan nem is igazán gondolják át miféle üzleti és működési modellek által jutnak hozzá hűn áhított termékükhöz (pl. egy wellness üdüléshez). Hosszú évek óta elérkezett hát az e-turizmus, az online hotel-foglalások ideje. Mostanra elérkezett annak az ideje is, hogy tudományos vizsgálat alá vegyük az e-turizmust, azon belül is a szálláshely-szolgáltatásokat. Jelen tanulmányunkban bemutatjuk a magyarországi szállásadó vállalkozások online felkészültségét felmérő empirikus kutatások eredményeit: a piac alapvető működési modelljét illetve a magyarországi szállásadók online aktivitását.

Kulcsszavak: szálláshely-szolgáltatás, hotelek, online, empirikus kutatás

Köszönetnyilvánítás: Jelen kutatási beszámoló létrejöttéhez nagy segítséget nyújtott a „Campus Hungary K+F projektekhez és képzési programokhoz kapcsolódó nemzetközi hallgatói mobilitás személyi támogatási rendszerének fejlesztése konvergencia program” (TÁMOP-4.2.4B/2) oktatókra vonatkozó ösztöndíj támogatása.

1. Bevezetés

A magyar gazdaságban az elmúlt években lejátszódó pozitív és negatív folyamatok között egyre nagyobb figyelem hárul a magyar turisztikai ipar szereplőinek tevékenységére. Ez természetesnek mondható, hiszen a terület nemzetgazdasági jelentősége nem kérdőjelezhető meg. Ugyanakkor jóval kevesebb szó esik a turisztikai üzletet is érintő alapvető változások mikéntjéről. Ma már az üzleti tranzakciók lebonyolítása ezen a területen is nagy részben az elektronikus csatornákon zajlik, de a szűken vett szakmai berkeken kívül még kevés figyelem illeti a témát. Tudományos irodalmak születtek a posztmodern kor fogyasztási tendenciáiról és a posztmodern marketing sajátos fejlődéséről (Árva–Sipos 2012), a turisztikai szektor átalakulásáról az e-business technológiák hatására (Law–Buhalis 2008, Sziva–Nemeslaki 2012), de az átalakulás mértékéről, mért eredményekre

alapozva kevés elemzés, kutatás született Magyarországon, s ennek megfelelően a tudományos közlések is csak kis számban jelentek meg.

A következőkben közreadott kutatási jelentésünkkel ezen a területen szeretnénk előrelépni. Természetesen az internethasználati szokásokkal kapcsolatos, illetve egyes iparág specifikus e-üzleti kutatások már rendelkezésre állnak. Itt azonban az elmúlt időszakban megszülető, a szűken vett témánkhoz kötődő saját primer kutatásokból származó – a teljeség igénye nélkül bemutatott - adatokkal dolgozunk. Azzal a céllal vetettük papírra meglátásainkat, kutatási eredményeinket, hogy egyrészt felmérjük a témánk gazdasági súlyát, másrészt a gyakorlatból kiindulva, induló működési modellt adjunk a szélesebb szakmai közvélemény számára. Harmadrészt, hogy konkrét kutatási eredményeink közül közre adjuk a szálláshely szolgáltatást nyújtók közvetlen online megjelenésével kapcsolatos első eredményeinket. Bízunk benne, hogy a téma komolyabb kutatásnak ezek csak az első lépései, és a jövőben szép számmal találkozhatunk még hasonló témájú publikációval.

2. Az online tranzakciók és a szállás piac

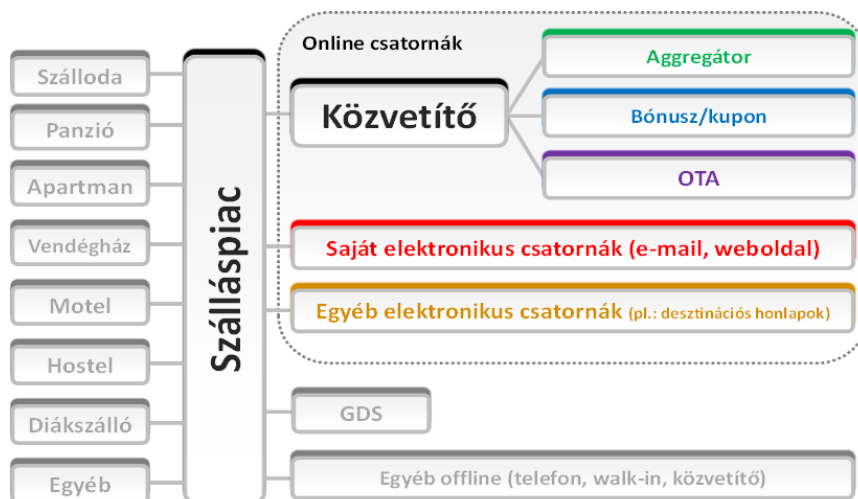
A *szállásadók* nyilvánvaló üzleti törekvése, hogy minél nagyobb kihasználtsággal értékesítsék kapacitásaikat. A felgyorsult tempójú életmenet, a technológiai lehetőségek, a változó fogyasztói (utazási, üdülési) szokások a szolgáltatók számára lehetővé, sőt szükségszerűvé teszik, hogy *értékesítéseiket áttéreljék* az elektronikus, illetve az *online csatornákra*. Ebből a szempontból az utazási irodák, a hotelek és panziók működtetői a gazdaság többi szereplőjéhez képest lépéselőnyben vannak, hiszen a fogyasztók folyamatosan visszaigazolják az ilyen jellegű tranzakciók létjogosultságát. Erről tanúskodnak a hazai felnőtt lakosság körében végzett kutatásaink adatai is. Eszerint: az *internetező* által *online módon* leggyakrabban vásárolt termékek a *műszaki és a tartós fogyasztási cikkek, a biztosítások és a szállásfoglalások, üdülések*, ezeket felmérésünkben az *internet-használók mintegy 10%-a jelölte meg. Az interneten keresztül való fizetés is a fenti három egyértelműen megkülönböztethető fogyasztási kategória esetében a leggyakoribb (5-6%). Az online fizetők az online vásárlók felét teszik ki (az internetezők mintegy 20%-át).*¹

A *szálláspiac*on természetesen nem csak szállásadók érdekeltek, hanem számos egyéb szereplő is. A szolgáltatást igénybe vevők mellett ki kell emelni a szolgáltatásközvetítők csoportját. Ezek között kiemelt szereplők az online

¹ Az adatfelvétel 2011 decemberében (az eNET szervezésben) zajlott – módszertan tekintetében omnibuszos lekérdezés segítségével – amelynek során 1013 fő személyes megkeresésére került sor, a minta a felnőtt magyar lakosságra vetítve 4 dimenzió szerint (nem, életkor, iskolai végzettség, lakóhely településének típusa) reprezentatív.

szolgáltatásközvetítők: az online utazási irodák (pl. booking.com) az ún. OTA-k (Online Travel Agency), a bónusz-kupon cégek (pl. BónuszBrigád.hu), az aggregátor cégek (pl. szállás.hu), illetve egyéb elektronikus csatornák (pl. desztinációs honlapok). Említést kell még tenni az elektronikus elosztási rendszerekről az ún. GDS-ekről (Global Distribution Systems), illetve az egyéb offline közvetítőkről (1. ábra).

1. ábra A szállás piac felépítése



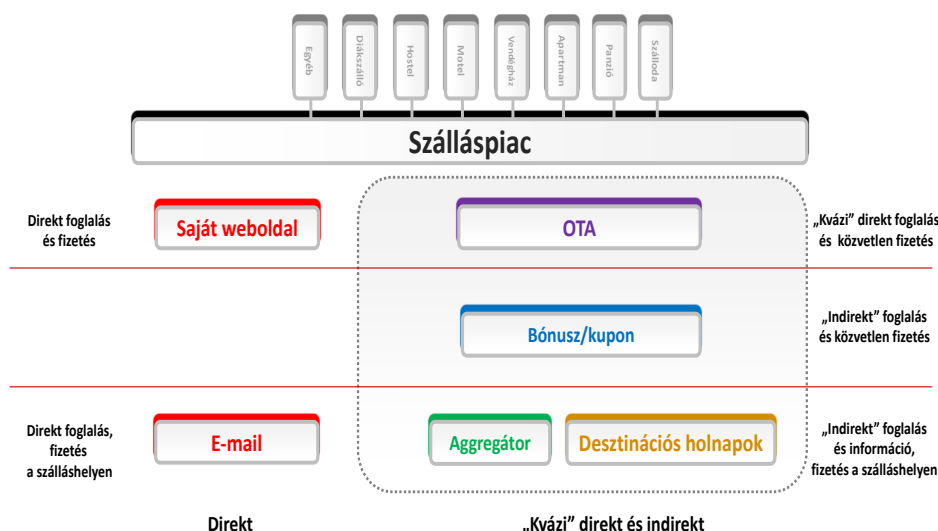
Forrás: eNET (2013)²

Értéklánc szempontjából a középpontban továbbra is a turisztikai termelők (a szálláshely-, közlekedési szolgáltatók, és a vonzerőt jelentő lehetőségek), az utazásközvetítők (tour operátorok és utazási irodák) és az utazók állnak, de a különböző támogató szolgáltatások (információszerzés, marketingkommunikáció, adminisztrációs tevékenység stb.) egyre nagyobb szerepet kapnak a nagyobb hozzáadott érték megteremtésében (Holloway 2002). A turisztikai értéklánc hagyományos szereplőinél az új technológiák alkalmazása jelentős kihívás – az adaptáció nehézségére a kkv-k körében több szerző is felhívja a figyelmet (Westholm et al. 2002, Butler et al. 2004), és a közvetítői piacon az értéklánc is jelentős mértékben átalakul.

² eNET (2013): *A szállásfoglalás csaknem fele interneten történik*. Internetes hivatkozás: <http://www.enet.hu/hirek/a-szallasfoglalas-csaknem-fele-interneten-tortenik/?lang=hu> Letöltve: 2014. február 27.

Tanulmányunk szempontjából a piac kiemelt jelentőségű része a direkt foglalások és fizetések témaköre, hiszen ez az, az online tevékenység, amelyet maguk a szállásadók folytatnak. Emellett mindenképpen foglalkoznunk kell, az ún. „kvázi” direkt foglalások és fizetések témakörével is. „Kvázi” direkt foglalásról beszélünk abban az esetben, amikor a szálláshely kapacitást, kontingenst ad az értékesítő partnernek. Ilyen esetekben a vevő ezen előre megadott keretek között tud szabadon foglalni (2. ábra)

2. ábra A foglalás menete a vendég szemszögéből



Forrás: Az eNET és a Xellum kutatása alapján saját szerkesztés

A szállás piac általános helyzetével kapcsolatban kutatásaink tükrében elmondható, hogy a belföldi szállás piac 2012-re a mélypontjára süllyedt. A 2000-es évek végétől kezdve egészen 2007–2008-ig szállodák tucatjai épültek, azonban a válság érzékenyen érintette a szektort, a kihasználtságok csökkentek. A 2011-ben indult bónusz/kupon láz javított a helyzeten, és a szálláshelyek feltölthették az üres kapacitásokat. Azonban ez negatív hatással volt középtávon az árszintekre, amik a modell torzító hatása miatt, a besorolásokhoz képest átlagosan 1 szinttel estek. Ez pedig kihatott a korábbi vendégek visszatérési kedvére is. 2012 februárjában pedig a külföldi 4–5 csillagos vendégek száma is megcsappant a Malév csődjével. Ezzel együtt a lakosság szabadon elköölthető jövedelme is folyamatosan csökkent 2008 óta, ezért a külföldi nyaralásról előbb a belföldi nyaralás irányába vándorolt a kereslet, majd ezt követően már ennek a szegmensnek is romlott a fizetőképessége, és

megjelent az igény az olcsó, rövid (2–3 éjszakás) „mini-nyaralásokra” ami viszont kedvezett a szálláspiac online közvetítőinek. A látogatók és a partnerek száma azt jelezte, hogy a hangsúly áttérrelődött az utazásszervezőkről a szálláshely közvetítők felé, azonban a fizetési hajlandóság továbbra is kedvezőtlen, a kosárértékek pedig relatíve (szektor szinten) alacsonyak. A közvetítői piac vezető szereplői csak ajánlatkérő, igényküldő szerepet tölthettek be, valós foglalás és fizetés nem történt.

A tavalyi 2013-as év azonban úgy tűnik trendfordulót hozott, hiszen a Szallas.hu 2014 februárjában közzétett elemzésében jelentős bővülésről számol be. Mindez a SZÉP-kártya további elterjedésének, valamint a turisztikai szektorban tapasztalt innovációs kedvnek (pl. bővülő eseménykínálat, a szállásadók által kínált turisztikai programok) köszönhető. Szakmai jelentésük szerint: „a magyarok által generált mintegy 60 milliárdos belföldi szállásdíjbevétele több mint fele – a szállásközvetítő és kuponos oldalakat, valamint a szállásadók saját honlapját együttevén – már online csatornákon keresztül valósult meg.” 2013-ban egyébként nem csak az online foglalások aránya nőtt, de a piac is bővült mintegy 6 százalékkal³.

3. A kutatásokról

Az itt közölt összefoglaló adatok az *eNET* és a *Xellum* 2013 tavaszán készített kvantitatív és kvalitatív kutatásának felhasználásával készültek, amelyek kiegészülnek a *Szolnoki Főiskola* TÁMOP-4.2.4B/2 keretében 2014 tavaszán végzett honlapelemzésének adataival⁴. A kutatás során a *Szállás.hu* adatbázisában szereplő 6373 partner, valamint a *Xellum Magyar Hotel Monitor* paneljében szereplő 144 szállodát kerestük meg, online, html alapú kérdőívvel. A kvalitatív kutatás során a szállásközvetítői piac két ágát vizsgáltuk meg interjúk segítségével. Interjúk az alábbi szereplőkkel készültek: Szallas.hu, Utazok.hu, Indulhatunk.hu, Szállásguru.hu, MaiUtazás.hu, NeMaradjLe.hu, BónuszBrigád.hu, Szállásoutlet.hu. A másodelemzés illetve a kiegészítő kutatás során céges beszámoló adatok, KSH adatok valamint a Xellum MHM és az eNET bónusz/kupon monitor szolgáltatásainak releváns adatai illetve 189 hazai szálloda honlapja került elemzésre.

³ 2014-re 6 százalékos bővülést prognosztizál a Szallas.hu. Internetes hivatkozás: <https://pr.szallas.hu/?p=1048> Letöltve: 2014. február 28.

⁴ eNET: az eNET Internetkutató Kft. monitorozza a magyarországi bónusz/kupon oldalak kínálatát. Xellum: a Xellum Menedzsment Tanácsadó Kft. fejlesztette ki és üzemelteti Magyar Hotel Monitor (MHM) szállodai teljesítményelemző rendszert. Solnoki Főiskola: felsőoktatási tevékenységéhez kapcsolódó szak specifikus (pénzügy, kereskedelem, turizmus) e-business kutatásokban vesz részt.

A Xellum 2013-as lekérdezését az igen magas $\frac{3}{4}$ -es válaszarány jellemezte. De az eNET felmérése során elért *20%-os válaszadási arány* is –ilyen nagyságú sokaság esetén- kimondottan jónak tekinthető, még amellet is, hogy ebben a szegmensben a szállásadók adatszolgáltatással kapcsolatos bizalmatlansága közismert (online adatfelvételnél a 10% feletti válaszadási hajlandóság jónak mondható). A kitöltési periódus során általános jelenség volt a válaszadók témához való pozitív hozzáállása, ugyanakkor a saját értékesítési csatornákhöz (web, e-mail) kapcsolható adatszolgáltatás számos esetben hiányos vagy feltűnően rosszul kitöltött volt, mely egyértelműen adatféléstésre utalt.

A kutatás átfogó célja az volt, hogy felmérje a Magyarországon működő szálláshelyek online tevékenységét, ezen belül kiemelten fontos volt a célcsoport különböző online csatornákon keresztül értékesített forgalmának és ehhez köthető online megoldásainak, illetve szokásainak vizsgálata. Az eNET-Xellum vizsgálat esetében *saját mintás sokaságról* beszélhetünk, azaz a minta a kereskedelmi szálláshelyek esetén gyakorlatilag megegyezik a sokasággal, így a *reprezentativitás* nem kérdéses⁵. Az ugyanebben a témakörben végzett (kiegészülve az információgazdagság és a honlapfejlettség vizsgálatával) honlapelemzésnél a közép- és felsőkategóriás szállodák 2013/2014 éves kb. 350 egységes nagyságrendjét (KSH 2014) figyelembe véve a mintavétel meghaladja az 50 %-os arányt.

Szálláshely kategóriánként a következő típusú szállások kerültek be a mintába: vendégfogadó, motel, üdülőház, diákszálló, hostel, vendégház, apartman, panzió, hotel. A minta 2/3-át az 1–10 lakóegységgel rendelkező szálláshelyek adták. A regionális megoszlásról elmondhatjuk, hogy alulreprezentáltak a Balaton környéki szálláshelyek, amelyek az összes szálláshely több mint 30%-át adják a sokaságban, míg a mintában csak 17%-ot. A legkevesebb szálláshely a közép- és dél-dunántúli régiókban található, ugyanakkor ezekből a kategóriákból hiányoznak a Balaton melletti szálláshelyek. A nyugat-dunántúli régió átlag feletti, a közép- és dél-dunántúli régió átlag alatti válaszarányt ért el (figyelembe véve a Balaton környéki szálláshelyeket is). A honlapelemzésnél megyei szintre vonatkozóan egyenletes bontásról beszélhetünk, hiszen megyénként kb. 10 szálloda honlapja került a mintába⁶.

⁵ A szálláshely-szolgáltatást jellemző adatok: 2012-ben 39 524 üzleti célú szálláshelyből 3175 kereskedelmi szálláshely – ebből 997 szálloda, és 1100 panzió - működött az országban, egyéb (2009-ig magán-) szálláshelyből ugyanakkor 36 249 (KSH 2013a).

⁶ A mintát jellemző adatok: Szállás.hu: 434 apartman, 360 vendégház, 302 szálloda, 158 panzió, 35 üdülőház... (összesen: 1252). Xellum: 3 (2*) hotel, 28 (3*) hotel, 75 (4*) hotel, 6 (5*) hotel (összesen: 112). Szolnoki Főiskola: 101 (3*) hotel és 88 (4* és 5*) hotel (összesen: 189).

4. Online csatornák aránya a teljes forgalmon belül

Felmérésünk egyik legfontosabb eredménye, hogy sikerült meghatároznunk az online forgalmat a teljes forgalmon belül. Eszerint a KSH Tájékoztatási adatbázisának 2012-es adatai alapján (bruttó szállásdíjbevételekből nettó értéket számolva) 2012-ben a teljes nettó szállásdíj bevétel 129 Mrd Ft volt (KSH 2013b). A *teljes szállásforgalmon belül* számításaink szerint az *online aránya* 43% volt, ez abban az évben 55,5 Mrd Ft-t tett ki. Az online forgalomból tehát 27 Mrd Ft a saját csatorna (weboldal + e-mail); 20,6 Mrd Ft az aggregátor piac; 2 Mrd Ft a bónusz/kupon piac és 4 Mrd Ft az OTA piac (1. táblázat).

1. táblázat Online csatornák aránya a teljes forgalmon belül (%)

	A szálloda saját weboldalán keresztül online szobafoglalások aránya	Emailben közvetlenül érkező szobafoglalások aránya	Aggregátoron keresztül érkező szobafoglalások aránya	OTA-n keresztül érkező szobafoglalások aránya	Kuponos oldalakon keresztül érkező szobafoglalások aránya	Destinációs szervezet oldalán keresztül érkező szobafoglalások aránya	Online összesen a teljes forgalmon belül
Egyes csatornák a teljes forgalmon belül	9%	13%	16%	3%	1%	1%	43%
Online forgalmon belüli arány	19,8%	29,4%	37,2%	7,1%	3,2%	3,3%	

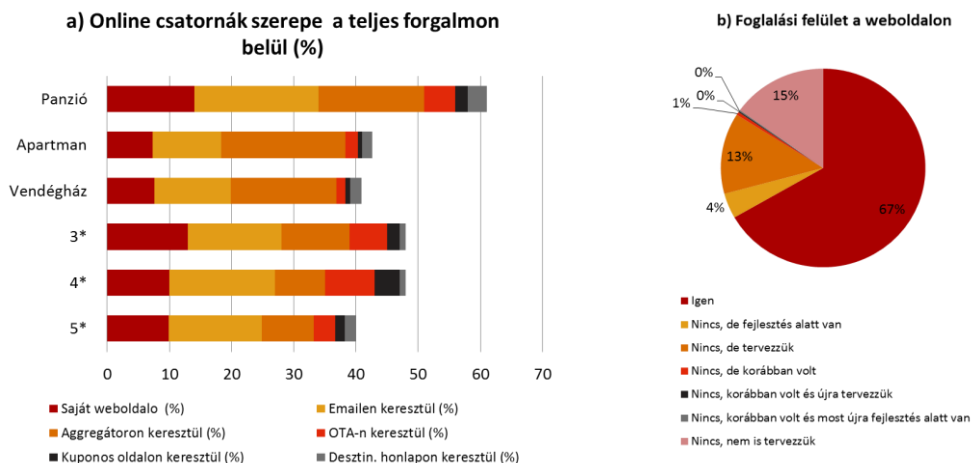
Forrás: saját szerkesztés az eNET és a Xellum kutatása alapján

Megjegyzés: A szobafoglalások (foglalt szobaéjszakák) hány százaléka realizálódott a következő online csatornákon? (N=729) kérdésre adott válaszok alapján. Az átlagok a válaszok nagy szórása miatt nem egyértelműen jelzik az adott csatorna szerepét! A hostel, diákszálló, üdülőtábor, motel, vendégfogadó, 1* és 2*-os hotel a válaszok kis elemszáma miatt nem értelmezhető.

Az online szobafoglalások a teljes szobafoglalásokon belül szálláshely típusonként a következők szerint alakultak: A panziók esetében a 60%-os, az apartmanoknál, vendégházaknál, a 3*-os, 4*-os és 5*-os szállodáknál pedig a 40-50 % közötti arányt érték el. Jellemzően a 3*-os és 4 *-os szállodai kategóriában közelítették meg az 50 %-os értéket.

Ha szálláshely típusonként a direkt és a kvázi direkt online foglalásokat vizsgáljuk, akkor elmondható, hogy a saját honlapon és e-mail keresztül foglalások jelentősége a panzióknál és a 3*-os hoteleknél kiemelkedő a teljes forgalmon belüli 33% és 28%-kal. Kissé maradnak csak el az ilyen szintű értékesítéstől a 4*-os és 5 *-os szállodák (27–25%-os) direkt értékesítői tevékenységükkel. Az online utazási irodákon keresztül értékesítések szerepe a 4 *-os szállodák esetében a legjelentősebb, hiszen egyedül ennél a kategóriánál közelítik meg az ilyen foglalások a 10%-os szintet (3a. ábra).

3. ábra Online foglalás (%)



Forrás: Az eNET és a Xellum kutatása alapján saját szerkesztés

Megjegyzés: a) A szobafoglalások (foglalt szobaéjszakák) hány százaléka realizálódott a következő online csatornákon? N=729 b) A weboldalon van-e olyan felület, amelyen keresztül foglalási igényt jelenthet be a vendég? N=1000.

5. Online aktivitás

Az online aktivitásnak két szegmensét mutatjuk be a következőkben: egyrésről a saját honlap használatát térképezzük fel, másrészt más honlapok használata kerül terítékre.

Az első esetben üzletileg viszonylag egyszerű értelmezni a saját web-oldal használatát, hiszen vevő oldali e-business⁷ eszközként ennek a saját felületnek alapvető feladata a marketing-kommunikációhoz és az értékesítéshez kapcsolódik. Természetesen az online közegben nehéz (ill. nem is szerencsés) elválasztani a két vállalati funkciót egymástól, a kutatás során azonban értelemszerűen valamiféle szétválasztás szükségzerű volt. Így itt inkább a szállásadó-üzlet magjához kapcsolódó értékesítési kérdések váltak hangsúlyosabbá.

⁷ Kutatási jelentésünk keretei nem teszik lehetővé, hogy témánk tágabb elméleti összefüggéseivel foglalkozzunk, érintőlegesen ezt mégis megtegyük. A magyar nyelvű szakirodalom is egyelőre inkább a gyakorlatias, tanácsadói szemléletű kiadványokban bővelkedik. Szállodai online marketing témakörben pl. ilyenek Damjanovich Nebojsa írásai (Damjanovich 2008). De az elmúlt évek publikációi közül az elméleti szempontból fontosabb E-business témakörben azért megemlíthető Nemeslaki András munkássága (Nemeslaki 2012).

A második esetben, azaz a sajáttól eltérő honlapok (más szervezetek honlapjai: pl. közösségi honlapok) igénybevétele tekintetében az üzleti értelmezési keret bonyolultabb, hiszen az egyszerű eladó-vevő (honlaptulajdonos-látogató) tranzakcióba egyéb szereplők is belépnek. A marketig funkció feltérképezésénél az online marketing-kommunikációs csatornákat vizsgáltuk. Illetve ez kiegészült a közvetítői piac kvázi direkt értékesítői és az online utazási irodák tevékenységének vizsgálatával.

5.1. Saját weboldal, saját foglalási és fizetési felület

Természetesen alapvető kutatási kérdésként merült fel, hogy vajon mindegyik szálláshely rendelkezik-e weboldallal. Illetve ha nem rendelkezik, akkor fejlesztési vagy tervezési fázisban van-e weboldal létrehozási törekvésük, vagy esetleg egyáltalán nincsenek ilyen elképzeléseik. Ehhez a kérdéshez kapcsolódik az online foglalási felületek feltérképezése illetve a honlapok többnyelvűségének vizsgálata is.

Ezzel kapcsolatban azt állapítottuk meg, hogy *a szálláshelyek több mint ¾-ének (77%-nak) van saját honlapja*. Mindeközben, különösen az apartman és vendégház kategóriában hiányoznak a weboldalak, ebből kifolyólag ugyanebben a szegmensben jelennek meg a fejlesztési tervek is⁸.

A saját online foglalási felület a megkérdezettek 2/3-nak (67%) segíti az értékesítést. A foglalási felület a panziók 40%-nál hiányzik, de terveik már vannak a fejlesztésre. Az apartmanok és vendégházak 40%-ánál is hiányzik a foglalási felület, viszont 20%-uknál fel sem merülnek ilyen jellegű fejlesztési tervek (3b. ábra).

A többnyelvűséget a közép és felső-kategóriás szállodai szegmensben (189 szálloda) vizsgáltuk és kb. 40%-ban (70 honlap) *a háromnyelvűség* (gyakran magyar, német, angol verziókban) *a jellemző*. A megvizsgált honlapok még viszonylag nagy számban egynyelvűek (34 weboldal, 18%). Viszont a nagy nemzetközi hotelláncoknál nem ritka a 4-nél több nyelvű (akár 10 nyelvű) honlapok használata is. Ez azonban az összes szálláshely-értékesítő elenyésző részét teszi csak ki (4. ábra).

A saját weboldalon online fizetést lehetővé tévő szálláshelyek aránya nagyon csekély, mindösszesen 8,7%, sőt az ilyen fizetési lehetőség bevezetését több mint 60% nem is tervezi (5a. ábra). A saját weboldalon online fizetett szobák aránya a teljes (évi) szobafoglaláson belül *átlagosan, szobaszámokkal súlyozottan: 15,1%*. Ezen a területen is a 4*-os szállodák adatai igazán figyelemreméltóak, hiszen ebben a kategóriában ennek a változónak az értéke, eléri a 16%-os mértéket.

A szálláshely saját weboldalának használata, magától értetődően nem csak a „pőre” értékesítésben merül ki. Igen komoly termékbemutató, ill. márka- és imázs-

⁸ Van-e szálláshelynek saját weboldala? N=1330 kérdésre adott válaszok alapján.

építési eszköz is. A saját weboldal ilyen irányú használatát a lezárult vizsgálatok során egyáltalán nem kutattuk, azonban néhány ehhez a kérdéskörhöz is kapcsolható adat azért keletkezett – ezeket alább, az online kommunikációs eszközöknél említjük⁹.

5.2. „Idegen” weboldalak igénybevétele

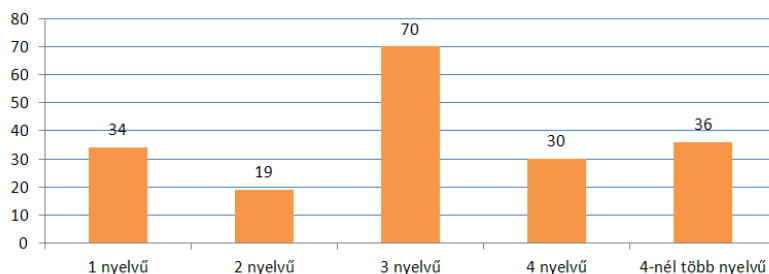
A más szervezetek által üzemeltetett honlapok tekintetében, az értékesítési tevékenység vizsgálatakor az online utazási irodák (OTA-k) szerepe meghatározó. Az 5 legfontosabb közvetítőt, partnert firtató kérdés alapján ezen a piacon a booking.com részesedése 78%, majd az expedia.com következik 13%-kal és az agoda.com 7%-kal¹⁰. Persze az ilyen kvázi direkt értékesítő partnerek bevonás a szálláshely szolgáltatók részéről, nem egy automatikusan követett stratégia. Felméréseink alapján az ilyen értékesítési csatorna kategóriánkénti igénybevétele azt mutatja, hogy főleg a hotelek esetében játszanak igazán jelentős szerepet az OTA-szolgáltatások. Ez azt jelenti, hogy összességében csak a hotel kategóriára mondható el, hogy a szállásadók több mint fele már kapcsolatban áll ezekkel az internetes irodákkal (5b. ábra). Az ilyen partnerséget használóknak – ez a megkérdezettek 58%-a – is közel a fele hotel, a további kb. egyharmaduk panzió ill. apartman. (Egyebek mellet a piac-vezető szolgáltatót használók között is ezeket az arányokat mértük).

Felmérésünk kitért arra kérdésre is, hogy hogyan tartják a kapcsolatot a szállásadók az online közvetítőkkel (nem csak az irodákkal). Ezzel összefüggésben azt tapasztaltuk, hogy az email-alapú (kevésbé hatékony) kapcsolattartás a legjellemzőbb. A szállodák körében az extranetes megoldások fontosak (4*-os szállodák 48%-nál, 3*-os szállodák 40%-nál), de a panziók 12%-ánál, apartmanok 13%-nál és a vendégfogadók 16%-nál is elterjedt ez a megoldás. Az is kiderült, hogy különösen az OTA-kkal kapcsolatot tartó panziók/apartmanok használnak extranetet, illetve, hogy a Bookingot 1. helyen jelölők harmada szintén extranetes kapcsolatot használ. Emellett az is megállapítható, hogy az extranetes kapcsolattartást főként a magasabb kategóriájú szállodák használják, miközben a 2*-os és 3*-os hotelek körében még jelentős a telefonos megoldást alkalmazók aránya.

⁹ Ilyen szélesebb értelemben vett PR, márka- és imázs-építési eszköznek tekinthető a honlap, a hírlevél, a közösségi média (pl. Facebook) vagy a témaszponzoráció is.

¹⁰ Kérem, jelölje meg a különböző kategóriákban a legfontosabb 5–5 közvetítőt, partnert és a vonatkozó részarányokat! N = 887

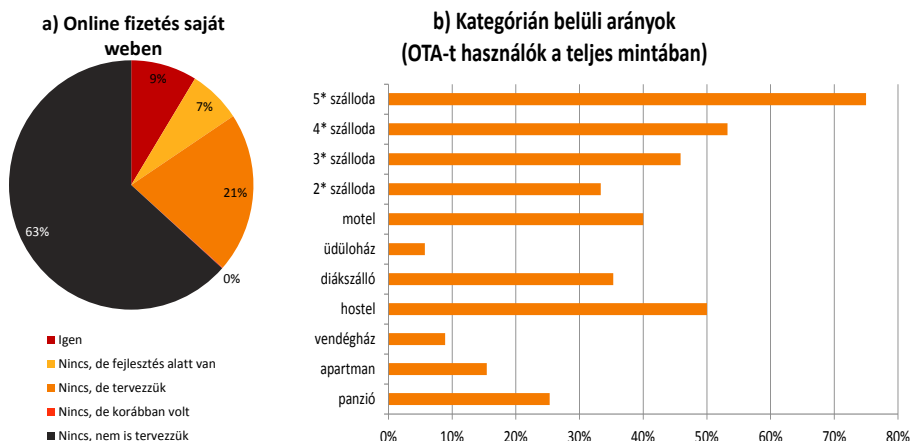
4. ábra: Saját honlapok többnyelvűsége (db)



Forrás: A Szolnoki Főiskola kutatása alapján saját szerkesztés

Megjegyzés: N=189

5. ábra Online fizetés és online utazási irodák (%)



Forrás: Az eNET és a Xellum kutatása alapján saját szerkesztés

Megjegyzés: a) A weboldalon van-e olyan felület, amelyen keresztül online fizetés lehetséges? N=1074

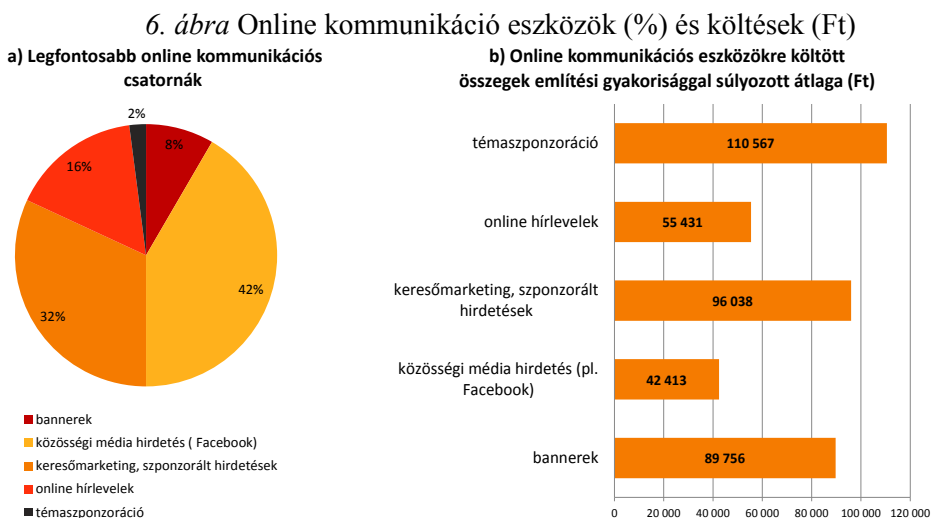
b) Kérem, jelölje meg a különböző kategóriákban a legfontosabb 5–5 közvetítőt, partnert és a vonatkozó részarányokat! N=304.

5.3. Online kommunikáció

Az online kommunikációnak, itt tehát az értékesítés elősegítéséhez szorosan kapcsolódó szeletét vizsgáltuk, azon belül is a más vállalkozások honlapjainak használata került előtérbe. Egy szempontból azonban visszautalhatunk még a saját honlapok használatára, hiszen ennél a témánknál többek között vizsgáltuk a hírlevél

feliratkozási/küldési lehetőségeket is. Véleményünk szerint ugyanis ez a lehetőség is közvetlenül az értékestést elősegítő eszköznek tekinthető.

Az *online hírlevelekkel* kapcsolatban elmondható, hogy a *közép- és felső kategóriás szállodáknál fontosak* (a 3*-os, 4*-os, 5*-os szállodák 30–40% használ hírlevelet). Ugyanakkor elmondható, hogy a hírlevél használat csak a harmadik legfontosabb online kommunikációs csatorna. A közösségi média és a keresőmarketing használat megelőzi a hírlevél használatot. Ugyanis a panziók 40%-a, az apartmanok 46%-a, a vendégházak 48%-a, a 3*-os szállodák 32%-a, a 4*-os házak 20%-a használja a közösségi médiát, de a válaszolók harmada nem költ közösségi médiára. A keresőmarketing a 4*-os szállodáknál kiemelt (40%), míg a panziók, apartmanok, vendégházak mindössze harmada használja. A Banner-hirdetések a panziók-apartmanok-vendégházak körében emelhetők ki (a panziók 13%-a, az apartmanok 9%-a, a vendégházak 8%-a használja). Kiemelendő hirdető felületek: települési oldalak, index, travelo, bama, nlc, női magazinok. Méréseinkben megjelent a témaszponzoráció, is mint lehetséges online kommunikációs csatorna. *Fontossági sorrendben tehát a válaszadók a következő kommunikációs csatornákat jelölték meg: a legfontosabb a közösségi média, ezt követi a keresőmarketing, az online hírlevelek, a bannerek és végül a témaszponzoráció.* Ezen kívül fontos mérési adat az is, hogy a válaszolók 6,7%-a egyáltalán nem használ online eszközöket (6a. ábra).



Megjegyzés: Kérem, tegye sorrendbe, hogy melyek a legfontosabb kommunikációs eszközök, és jelölje mennyi volt a ráfordított összeg! N=536

Forrás: Az eNET és a Xellum kutatása alapján saját szerkesztés

Az online kommunikációra fordított kiadások a következők szerint alakultak: Az apartmanok, panziók, vendégházak jellemzően 50.000 Ft alatt fordítanak online kommunikációra (összes átlagos éves költségük maximum 300.000 Ft). A 4*-os szállodák ötöde 1 millió Ft feletti összegben is költ online kommunikációra. Ezen belül keresőmarketingre költenek a legtöbbet (0,5–1M Ft), amelyet az online hírlevelek és közösségi médiahirdetések követnek (50.000–300.000 Ft összegben). A 3*-os szállodák csekély hányada (13%-a) költ az 50.000–150.000 Ft közötti sávban (közösségi hirdetés és online hírlevél területen). A panziók, apartmanok és vendégházak keresőmarketingre hajlandóak többet költeni, de csak kb. 15%-uk az, amely már az 50.000–150.000 Ft-os sávban költ erre az eszközre (6b. ábra).

6. Összefoglalás

Az e-turizmus kutatása már elindult Magyarországon, a fenti rövid tanulmány ennek a munkának az egyik kezdeti eredménye. A tanulmány először modellt adott a szálláspiac online értékesítésére, majd felmérte az online csatornák forgalombonyolító képességét. Ezután a szállásadók online aktivitását mutatta be a direkt és a kvázi direkt értékesítések mentén, külön kitérve foglalási, fizetési, online utazási irodai és marketing-kommunikációs kérdésekre. Az eredmények alapján látható, hogy a magyarországi szálláshelyeknél kiemelt jelentőségű az online foglalások, szállásértékesítések szerepe, 1–2 éven belül az interneten keresztüli értékesítésekből származó bevétel meg fogja haladni az offline csatornákon keresztüli értékesítéseket.

A szállásadók körében az elektronikus csatornákon történő értékesítés kiemelt jelentőségű, de az érdekekből eredően a fogyasztók felé történő közvetlen eladás az elsődleges céljuk, és ezért a legfontosabb kommunikációs csatornának a keresőmarketing, szponzorált hirdetések mellett a közösségi média hirdetéseket tartják. Az online közvetítők szerepe ettől függetlenül jelentős – a legnagyobb szállásközvetítő oldalak a szállásadók szempontjából kiemelt hirdetési helyszínek számítanak, Magyarországon a Szállás.hu és a Booking.com eredményei láttatják, hogy az értékláncban betöltött szerepük egyre inkább felértékelődik.

A szálláspiaci szereplők számára ugyanakkor nagy kihívást jelent a jövőben, hogy sok lakástulajdonos maga is szállásadóként lép fel a piacra. Az internetes környezetben épülő, megosztás alapú vállalatok sikere megkérdőjelezhetetlen, a területen az Airbnb.com sikere láttatja, hogy az utazók egy része a professzionális kiszolgálás helyett inkább rövid időszakra lakást bérel. Mindez a nagyvárosokban jelent elsősorban kihívást, és adózási szempontból sem elhanyagolható mértékű a hatása. Mindez azonban már egy következő cikk tárgyát kell, hogy képezze.

Felhasznált irodalom

- Árva L. – Sipos Z. (2012): A posztmodern marketing elvei és gyakorlata a turizmus piacán – Mátrix és turizmus. *Vezetéstudomány*, 43, 6, 14–24. o.
- Butler, R. – Buhalis, D. – Bastakis, C. (2004): The Perception of Small and Medium Sized Tourism Accommodation Providers on the Impacts of the Tour Operators „Power in Eastern Mediterranean”. *Tourism Management*, 25, 2, pp. 151–170.
- Damjanovich N. (2008): *Szállodaipari online marketing 2008-ban*. E-könyv, ISBN 978-963-06-4518-8, OMOK Kft., Budapest.
- Holloway, J. C. (2002): *Marketing in Tourism*. Pearson Education.
- KSH (2013a): *Jelentés a turizmus 2012. évi teljesítményéről*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- KSH (2013b): *Kereskedelmi szálláshelyek forgalma, 2012. december*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- KSH (2014): *Kereskedelmi szálláshelyek forgalma, 2013. december*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- Law, R. – Buhalis, D. (2008): Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29, pp. 609–623.
- Nemeslaki A. (2012): *Vállalati internetstratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Sziva I. – Nemeslaki A. (2012): *Utazás E-világban, Versenyképesség és internet a turisztikai piacon*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Westholm, H. et al. (2002): *Pan-European current best practice in service delivery*. PRISMA (Providing Innovative Service Models and Assessment), IST.

A szervezeti információ- és tudásmenedzsment néhány új és újonnan azonosított szerepköréről

Z. Karvalics László

Az ezredforduló óta a tudás-domain szakosított szereplői, specialistái iránti igény rohamos növekedésnek indult. Nemcsak az ún. tudásvállalatoknál (ahol a nyersanyag és a termék is tudásjóság), a tudás-intenzív-vállalatoknál (ahol a termék-előállítás értékláncában a tudásfolyamatok fokozatosan növelik arányukat a fizikai/mechanikus folyamatokhoz képest), hanem minden olyan vállalatnál és nagy szervezetnél, ahol a versenyképesség ill. a piaci részesedés megőrzéséhez vagy növeléséhez technológiai vagy társadalmi innovációra, adaptációra, kreativitásra van szükség.

Az ehhez szükséges folyamatok, kompetenciák és beavatkozások jellemzően jól azonosított szakértelmek, szerepkörök (olykor egyenesen: szakmák) formáját öltik. A tanulmányban már jó ideje ismert, bevezetett, elemzett (CKO, coach, PKM specialista), régóta létező, de csak újabban azonosított (információs angyalok), és éppen megszülető (információlogisztikus, tehetség-tanácsadó, adatgazdász) „tudásszereplőket” teszünk nagytitkos alá. Áttekintésük tanulságait össze kívánjuk kapcsolni avval a diskurzussal, amely a tudás-erősítés és a tudásegyenetlenség-csökkentés funkcióját és helyét keresi a jelen és jövő vállalatainak életében.

Kulcsszavak: CKO (Chief Knowledge Officer), tehetség-szakértő, adatkormányzó, személyes tudás-segítő, információlogisztikus, információs angyal, tudás-erősítés

Köszönetnyilvánítás: A tanulmány az SZTE Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpontjában készült.

1. Bevezetés

A tudásmenedzsment középtávú trendjeiről szóló 2013-as, középtávú előrejelzést kínáló tanulmányukban a német Pumacy szakértői arra voltak kíváncsiak, hogy a Gartner népszerű hype-cycle módszerét alapul véve milyen tudásmenedzsment-megközelítések azonosíthatóak, amelyek a következő években sikerre számíthatnak a gyakorlatban. A tudáskezelés hat kategóriájában (tudásrögzítés, tudásmegőrzés, tudás-alkalmazás, tudás-értékelés, tudásfejlesztés, tudásterjesztés) 32 gyakorlatot vittek fel az időegyenest (Pumacy 2013). Tipikusan módszerek, eljárások, informatikai alkalmazások és platformok kerültek az áttekintésbe. Szerepkör,

munkakör, vagy személyes szinten leírható szakértelem egyetlen egy akad a mintában: az életciklusa szerint már „kipróbáltak” bevezetettnek minősülő, a tudás-alkalmazáshoz sorolt főállású *tudásmenedzser* (knowledge manager), akit a magunk részéről olyan munkatársként határoznánk meg egy adott szervezetben, aki *kizárólag operatív tudásmenedzsmenttel foglalkozik*.

Ez annál is különösebb, mert a módszerek között számos olyan eljárás szerepel – tudás-audit (*knowledge audit*), tudásmodellezés (*knowledge modelling*), tudásáram-elemzés (*knowledge flow analysis*), történetmesélés (*storytelling*), amelyet elvileg kizárólag képzett, felkészült specialista láthat el. És valóban, ezek léteznek is jól beazonosítható szerepkörökként.

A *tudás-auditor* (Milton 2013) felkérés esetén választ keres az alábbi kérdésekre: Milyen tudásokra van szüksége a vállalatnak? Ezek milyen hatékonyan vannak összegyűjtve, igazolva, frissítve és szétterítve? Az explicit tudás milyen jól dokumentált, mennyire teljes? A hallgatólagos tudások kinyerésére és megosztására, tudás újrahasznosítására (re-use) vannak-e megoldások (Conway–Charm 2002)? Kik a tudásbirtokosok? Minden kulcs-területhez (*subject matter*) van megfelelő szakértő rendelve? Tudásuk pótolható elvesztésük esetén? Milyen és mennyire hatékony gyakorlatközösségek vannak a vállalatnál? Van-e, és ha igen, mennyire teljes a tudásmenedzsment keretrendszer (*knowledge management framework*)?

Az adat-és tudás(áram)modellezők (*data and knowledge (flow) modellers*) erősen formalizált közegben dolgozó szakemberek, akik főleg a mesterséges intelligencia domainben erősek. A történetmesélő (*storyteller*) tréningek, képzési programok felkért specialistája, aki narratív technikával, szórakoztatóan tud rávilágítani a hallgatóság számára fontos összefüggésekre.

E négy szerepkör közös jellemzője, hogy *tipikusan külső erőforrás-bevonás formájában* kerülnek a vállalati szervezetbe. Diszciplinárisan, a felsőoktatás vagy a menedzsment-curriculumok világában még nem jelentenek elkülönült tudásterületeket. Feltűnnek állás-oldalakon munkakör-megnevezésként, de a szükséges kompetenciákat csak szakirányú gyakorlat során ill. önfejlesztéssel, és nem célirányos képzéssel szerzik meg¹.

Figyelmünk emiatt a továbbiakban arra irányul, hogy mit mondhatunk az átlagos vállalati szervezetben megjelenő tudásmenedzsment-szakértelmek és

¹ A tevékenység-szükséglet „dedikált” specialista nélküli leírása végigkíséri a tudásmenedzsment elmúlt két évtizedét, a jelenséggel szinte minden területen szembesülni lehet. Nagyon jellemző példának tartom, hogy miközben Marcus és Watters (2002) normatív (és egy egész fejezetben kifejtett) igényt jelenít meg arra, hogy a tudásmunkások az új generációs intranetek áldásaiból rutinszerűen részesüljenek, fel sem merül bennük, hogy nagyvállalati közösségi portál-specialista, „intranetológus” képzésének és alkalmazásának a kérdéseire is kitérjenek. Pedig ha van szerep, ami nehezen outsource-olható, akkor az ez. Más kérdés, hogy a nagyvállalatok mai napig nem szívesen foglalkoztatnak főállású intranet-adminisztrátort, a szükséges teljesítményt más feladatokkal összevontan biztosítják.

szerepkörök pillanatnyi helyzetéről. Tehát hangsúlyosan nem az ún. *tudásvállalatoknál* (ahol a nyersanyag és a termék is tudásjóság), a *tudás-intenzív-vállalatoknál* (ahol a termék-előállítás értékláncában a tudásfolyamatok fokozatosan növelik arányukat a fizikai/mechanikus folyamatokhoz képest), hanem minden olyan vállalatnál és nagy szervezetnél, ahol a versenyképesség ill. a piaci részesedés megőrzéséhez vagy növeléséhez *technológiai vagy társadalmi innovációra, adaptációra, kreativitásra* van szükség – vagy a méretek és a hatékonysági kihívások miatt erősen indokolt (volna) valamilyen rész-feladatra dedikált tudás-specialista belső foglalkoztatása.

Mindez annál is időszerűbb, mert a 'persona', a *tudásmenedzsment szakosított vállalati szereplőjének* kérdése régóta fehér folt a témakör szakirodalmában.

Érdekes, hogy már a diskurzusteremtő Peter Drucker is szükségesnek tartotta (Drucker 1973), hogy a tudásmunkás (*knowledge worker*) fogalmának bevezetésével párhuzamosan jelezze: közülük is léteznek olyan vezető tudás-szakemberek (*knowledge seniors*), akiknek kiemelt a jelentősége és a szerepe a tudásmunka végzésében. (Davenport (1999) szóhasználatával „*key knowledge workers*”, akiknek jóval nagyobb szabadságfokot kellene adni, ahelyett, hogy régi típusú menedzsment-sémákkal zaklatják őket).

De ők sem a keresett kategóriába tartoznak: tudásmunkát, nem tudásmenedzsmentet végeznek². Emiatt irreleváns ebben az összefüggésben a tudás-érzékeny vagy tudás-tudatos vezetés (*knowledge-conscious leadership*) kérdése is (Stewart 2001, 235. o.), mert ez időszerű, de általános vezetői beállítódás, és nincs köze az operatív tudásmenedzsmenthez.

2. A tudásfolyamatok irányítója

A keresett, „klasszikus” pozícióhoz Drucker harmadik dedikált szereplőjével, a tudásfolyamatokat irányító szakosított vállalati vezetővel, a tudás-igazgatóval (*knowledge executive*) érkezünk meg – akit a kilencvenes évek második felétől kezdve neveznek (az informatikai vezető, a CIO mintájára) CKO-nak, *Chief Knowledge Officer*-nek. Ekkorra a Fortune 500-as listán szereplő vállalatok egyötöde rendelkezett már, ha más elnevezéssel is, ilyen munkakörrel (Stewart

² A tudásmunkások tárgyában született időtálló szövegeket összegyűjtő válogatás (Cortada 1998) teszi egyértelművé: a tudásmenedzsment és a tudásmunka narratívája teljességgel kettéválasztandó (mert egyedül „a tudásmunka tudásmenedzsmentje” kapcsolná össze a kettőt, ha lenne ennek a témának egyáltalán irodalma). Mindez arra is visszavezethető persze, hogy a hatvanas évek végi elkülönüléshez képest bátran lehet állítani, hogy ma már (szinte) minden munka tudásmunka (Wheatley 2001, Rosen 2011), így jelentős különbséget az általános és a (valamilyen) tudásmunkára specializált tudásmenedzsment között nem is nagyon találunk.

1998), és szinte tempóvesztés nélkül kezdték bevezetni az Egyesült Államokban a tudásigazgatói posztot a nagy szövetségi és kormányzati szervezetekben is.

A CKO – Géro Katalin interpretációjában – a szervezeti tudásmenedzsment vezetője, sikerének legfőbb letéteményese, a tudás teljes életciklusának koordinálója, aki rendelkezik a szükséges jogosultságokkal a hatékony tudástranszfer feltételeinek megteremtéséhez, illetve erőforrások rendelkezéséhez a tudásmenedzsment területhez. Feladata: a tudásmenedzsment, mint a teljes szervezeten keresztül átívelő folyamat irányítása, a fő tudásmenedzsment területek (stratégia, szervezeti kultúra, folyamatok, tartalom, IT) menedzselése. Legfőbb feladatai (1) a tudásra épülő vállalati kultúra kiépítése, (2) a tudásmenedzsment infrastruktúrájának létrehozása, és (3) mindennek gazdaságilag kifizetődővé tétele.

A közeljövőben – elsősorban a tudásigazgatói poszt bevezetésének felemás hazai tapasztalatai (a szerepkör elvi tündöklése és gyakorlati bukása)³ miatt – a CKO kérdésének önálló tanulmányt kívánunk szentelni, így most a továbbiakban három, a közeljövőben egyre több helyen önálló munkakörként identifikált „tudásszereplőt” teszünk nagytű alá. Van köztük régóta létező, de csak *újabban azonosított* (információs angyal), *frissen kialakuló* (információlogisztikus) és *már régóta formálódó, de a feladatok növekvő komplexitása miatt most önállósodó* (tehetség-vezető). (A személyes tudás-segítő (*Personal Knowledge Management agent, PKM expert*) feladatkörének azért nem szentelünk önálló kifejtést, mert rájuk is igaz, hogy jellemzően külső szakértők látják el, szolgáltatásként. Sőt, ma már olykor a „szakértő-keresés és kiválasztás” maga is külső szolgáltatásként érkezik (Conway–Charm 2002).

3. Információs angyal

Thomas J. Allen (1969) a hatvanas évek végén az információáramlást vizsgálta különböző szervezetekben, és többek között arra kereste a választ, hogyan tudnak a külső információfolyamtól különböző korlátozások miatt elzárt csoportok (pl. katonai kutató-fejlesztők) mégis hatékonyak lenni?

Felfigyelt rá, hogy minél több diverzifikált külső információs kapcsolattal rendelkeznek a tagjai, annál eredményesebbek az érintett közösségek. Szociometriai elemzéssel pedig sikerült megtalálnia azokat, akiken mint csatornákon keresztül a külső információk leginkább beáramlottak a csoportba. Ő kapuőröknek

³ A CKO-hoz hasonlóan járt Magyarországon egy másik szakosított, jellemzően főállású tudásszereplő is. Az egykori *vállalati könyvtárosokból lett tudásközpont-munkatársból* (akiknek a feladata jellemzően a szervezet „belépő” információáramának táplálása illetve igény esetén információkeresés volt, tipikusan pénzintézetek ill. nagy kutatás-fejlesztési részleggel vagy üzleti intelligencia-igénnyel rendelkező vállalatok esetén) ma már egyre kevesebbet találunk.

(*gatekeeper*) nevezte a szervezeti-közösségi hálózatok ekképpen meglett és azonosított csomópontjait (node-jait), de alig született meg a kifejezés, rögtön termékeny viták kezdődtek a még pontosabb leírások érdekében. A „kapuőr” szerephez ugyanis egyre inkább a „szűrés”, „válogatás” képzetkőre kezdett kapcsolódni, miközben néhányan rámutattak, hogy az érintettek inkább maguk a kapuk, mintsem hogy valamilyen „bejáratot” őriznének.

Ezért vezette be 1981-ben Tushman és Scanlan ennek a szerepnek az azonosítására az *information star* terminust (Tushman–Scanlan 1981a, Tushman–Scanlan 1981b), és a tudásmenedzsment szakirodalma gyorsan le is horgonyzott mellette. Én ezt magyarul az üzleti angyal (business angel) mintájára „*információs angyalnak*” nevezem legszívesebben, mert a „sztárt” erősen lefoglalta magának a média és a szórakoztatás világa, ugyanakkor a star-nak van egy ilyen, ritkábban használt értelme is. Az információs angyalok legfontosabb szerepe a külvilágra való folyamatos nyitottság (*outwardness*) biztosítása. Egyfajta „áteresztő membránként” működnek, amelyen keresztül a külvilág megjelenik a szervezeten belül, attól függően, mennyi ideig és milyen sűrűn volt „alávetve” az információs angyal személyes találkozásokról, írott forrásokból és információban gazdag környezetekből álló terek hatásainak. Ezt nevezik néhányan (pl. Correia–Wilson 1997) az „információknak való kitettségnek” (*exposure to information*).

Az információs angyalok fontos jellemzője, hogy tipikusan nem „munkaköri kötelességük” az, hogy a szervezet számára hasznos információkat szállítsanak, hanem mindez egyéni motivációjuk, érdeklődésük, „működés módjuk” következménye. (Ezért a legtöbb esetben nagyon nehéz megmondani, hogy ki(k) is ő(k) egy adott közösségben. Azt viszont, hogy ez a szerep jellemzően informális, elég korán bebizonyították a kutatók: ld. Fischer–Rosen 1982).

Néhány éve az egyik nagy és sikeres hazai autógyártónál vizsgáltuk a vállalati tudásfolyamatokat. Az interjúk szakaszban nagy meglepetést okozott számunkra, amikor kiderült, hogy a használt technológiára vonatkozó külső tudás egy meghatározó része a kékgallérosnak gondolt karbantartók némelyikének saját egyéni, német nyelvű szakfolyóirat-előfizetéséből származik. Az információs angyallá lett néhány karbantartó a friss és termékeny tudáselemeket jellemzően azonnal megosztotta a többiekkel, miközben ezekről a csatornákról a menedzsmentnek semmiféle tudomása nem volt.

Mára már azt is kiderítették a kutatók (Sridhar 2002), hogy a nők a legritkább esetben válnak információs angyallá (csúnyábban fogalmazva: a nőkben rejlő információ-támogatási potenciál nem realizálódik) a többszörösen hátrányos szervezeti helyzetükből fakadóan.

Az információs angyalok azonosítása, támogatása, „helyzetbe hozása” vagy hiányuk esetén „megteremtése” mostanra vállalatvezetőktől közszolgákig, külső

folyamatokra nyitott szervezetektől saját településük jövőjét tervező önkormányzatokig egyaránt sokak számára jelöl ki feladatot.

4. Információlogisztika

Az egyik stuttgarti egyetem (Hochschule für Technik) információlogisztikus bachelor diplomát kínáló kurzusára toboroz érdeklődőket⁴. S noha a program leírása arról látszik üzeni, hogy a szervezeten belüli és szervezetek közötti információáramlás kezelésének ágazat-független specialistáit kívánják képezni, a végére kiderül azért, hogy a súlypont mégiscsak a „hagyományos” logisztika információs és informatikai oldalának innovatív megközelítése.

Pedig az általános értelemben vett információlogisztikus is létező *szaktudás*, és iránta is növekvő érdeklődés mutatkozik a piacon. A vállalatok és a nagy szervezetek ugyanis a saját információs folyamataikat ugyanúgy szervezik, mint a termelést: futószalag-szerűen. Az információk valahonnan valahová áramlanak, és útjuk során mindig az éppen érintett részleg vagy dolgozó kezén mennek át. Emiatt minden érintett csak annyit lát az információkból, amennyire neki programozottan szüksége van, és annyit változtat rajtuk, amennyit a hatás-és munkaköre előír. A logika manufakturális: mindenki csak egy adott részfeladatot végez hatékonyan. Pedig az információs folyamatok kormányzása (*information governance*) sokkal hatékonyabb és célravezetőbb a céhes világ működésének mintájára. Ahogy egykor akármelyik csizmadialegény képes volt akármit elvégezni a mesterségből, a cserzéstől a sámfázásig, úgy kiált az információkezelés is „generalistáért”, aki a teljes folyamat illetve az információk teljes életciklusának felelőse. Ez a rálátás és áttekintő képesség teszi lehetővé, hogy a „szalagmunkás” pusztá végrehajtói teljesítménye helyett a részletekkel bíbelődjön, hagyományokat megkérdőjelezzen, folyamatokat újragondoljon – vagyis ne csak alkalmazza, hanem tesztelje és tovább is fejlessze a mozgósított tudásokat.

A „logisztika” valóban remek metafora, hiszen lényegében arról van szó, hogy a termelési/szolgáltatási/működési ciklusokat ügyfél-és szituáció-vezérelten támogató információk

- a megfelelő pillanatban
- megfelelő formátumban
- megfelelő tartalmi összetételben (ill. feldolgozottsági szinten)
- megfelelő minőségben és mennyiségben

⁴<http://www.hft-stuttgart.de/Studienbereiche/Vermessung/Bachelor-Informationssysteme/Beschreibung/index.html/de> Letöltve: 2013.03.10.

- megfelelő időben
- megfelelő helyen
- a megfelelő személyek számára
- megfelelő (belső elszámoló) áron

rendelkezésre álljanak.

Az információlogisztika ennek megfelelően elsőként is *szemlélet*. Abból kell kiindulni, hogy milyen célok érdekében, a szervezet milyen életszakaszában és milyen külső körülményekhez igazodva milyen teljesítményre van szükség, ill. milyen megoldásokra van igény, eszköz és lehetőség az információs értéklánc egyes csomópontjain. Ehhez számos jártasságnak kell kapcsolódnia: elemző erőnek, tervezési/újratervezési készségnek, optimalizációs rutinnak. Ez azonban nem megy az egyes megoldásokhoz csatasorba állítható eszközök ismerete nélkül: az információlogisztikusnak áttekintő rálátással kell rendelkeznie az információgyűjtés, termelés, feldolgozás, tárolás, továbbítás alrendszerében használt alap-eszközökről, szoftvermegoldásokról (olykor még a pre-digitális technikákról is) – és evvel egyidejűleg azokról a konkrét szervezeti célokról és funkciókról, amelyeknek mindezek a szolgálatába állíthatóak. Ezért illeszti magát az információlogisztikus „tolmácsként”, „idegenvezetőként” a hosszú értékláncok szereplői közé is: amikor például a termékfejlesztő számára közvetíti, formulázza a majdani „fogyasztók” igényeit, utóbbiak számára pedig a marketing-szakemberek mellé lopakodva változatos formában segít maximálissá tenni a felhasználói élményt (például tippekkel és trükkökkel, megfelelő leírásokkal, a cselekvés logikájához igazított segítő, támogató megoldásokkal. Ilyenkor bátran lehet információ-designernek is nevezni)⁵. Vagy amikor a szakmai döntéshozó számára képes megjeleníteni, mit várhat az egyes informatikai megoldásoktól – az informatikus számára pedig pontosan definiálni, milyen szervezeti célt kell szolgálnia az általa kialakítandó megoldásnak. Ebből fakad a Jolly Joker-szerep is: ha bárhol lyuk támad az információs értékláncban, akkor az információlogisztikus „be tud ugrani”, átmenetileg képes pótolni a hiányzó szakértelmet, munkaerőt vagy kapacitást (ilyen esetekben az információs erőforrás-menedzsment oldal domborodik ki). Békeidőben az adatvagyon jobb hasznosításán serénykedik, élesedő versenyhelyzetben az üzleti intelligencia-megoldások tökéletesítésére koncentrálnak, ágazati válság esetén a környezetletapogatási potenciált erősíti, technológiai rivalizálás esetén a K+F fronton keresi az áttörést támogató megoldásokat. Eközben, mint a szerepjátékokban, a legfontosabb képességének mozgósítására mindig odafigyel: az

⁵ Ld. pl. ezt a szellemes, magyar „tananyagot”: <http://informationisbliss.info/> Letöltve: 2013.03.10.

adott folyamatok kulcs-szereplőit, jellemzően a szervezet legmagasabbra rangsorolt tudásmunkásait igyekszik kimozgatni „információs komfortzónájukból”, folyamatosan táplálva őket új jelentés-kombinációk megszületésének esélyét ígérő tartalmakkal (a hajdanvolt vállalati könyvtáros vagy tudásközpont-munkatárs szerepkörében).

Az információlogisztikus jelenleg még nem szakma, hanem *szerepkör*.⁶ Az információlogisztika nem tudomány, hanem kihívásokkal teli kutatási terület, amelynek művelésében főleg német és skandináv felsőoktatási és akadémiai intézmények látnak lehetőséget. Nagyon nagy szervezeteknél, ahol talán még CKO is van, ott a gyakorlatban már megjelenhettek az információlogisztika szempontjai. Ugyan egy közel félezer amerikai vállalatot vizsgáló kutatás már az ezredforduló környékén kimondta⁷, hogy mivel a vállalatvezetők munkaidejének legnagyobb részét a partnerek közötti és partnerekre vonatkozó információ ill. információcsere minőségének vizsgálata tölti ki, tömeges igény mutatkozik szakosított információlogisztikusok alkalmazására, az „áttörés” azóta várat magára. Most azonban, ahogy egy mindinkább gyorsulva formálódó technológiai és üzleti térbe kerülünk át, ahol a viszonyok hiperkonnektívek, ahol a „minden dolgok Internetje” révén összetettebbé tett folyamatok és vezérlések világa egészen más működésmódokat igényel, bizonyosan egyre nagyobb szükség lesz rájuk. (A Szegedi Tudományegyetemen ezért indul 2014 őszétől felsőfokú információlogisztikus szakképzés.)

5. Tehetség-specialisták a vállalati szervezeten belül

A folyamatokat erősen szabályozó és minőségbiztosító üzleti világban a tehetségről folyó diskurzust és a tehetséggondozás gyakorlatát nem a témakör intellektuális tétje, hanem eredményességi és hatékonysági szempontok formálták. Mi sem tükrözi ezt jobban, mint az a finomra hangolt fogalmi háló, amely leképezni igyekszik egy egyre összetettebb tevékenység-teret.

⁶ Az információlogisztika fogalmának „atyja” nem a nagy matematikus és könyvtári rendszeralkotó, Shiyali Ramamrita Ranganathan (1892–1972), akinek számos nyilvános Web-oldal a szókapcsolat kitalálását tulajdonítja, gyermekieteg módon összekeverve őt a tárgyban érintőlegesen publikáló szoftverszakemberrel, Anand Ranganathannal. A kifejezést egy 1978-ban megjelent cikk vezette be a köztudatba (Wormley 1978), nagyjából a ma is használt értelemben. Három évtized alatt mintegy száz előfordulást lehetett feljegyezni, aztán az elmúlt négy évben robbanás-szerűen megnőtt a számuk – jelezvén, hogy ez ügyben valami „tényleg nagyon ott van a levegőben”.

⁷<http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol02Num16-Problematique-Information-Logistique.htm> Letöltve: 2013.03.10.

Kezdetben a tehetségek adott cégekhez való odavonzása, „megszerzése” (*talent aquisition*) állt a középpontban, a humán erőforrás-fejlesztés részeként, majd az érintettek felismerték, hogy egyre aktívabbnak kell lenniük, hogy vonzóvá tegyék magukat (*talent attraction*). Sőt, változatos fegyverekkel egyenesen tehetségvadászatba kell fogniuk (*talent hunting*), ha máshonnan nem, más szereplőktől elcsábítva őket (*talent drain*) – akik persze a tehetségmegtartás (*talent retaining*) technikáival igyekeznek védekezni. Nem véletlen, hogy mindez már egészen korán konfliktusokhoz vezetett, a McKinsey 1997-es tanulmánya és egy néhány évre rá megjelent szakkönyv (Michaels et al. 2001) már egyaránt a tehetségekért folytatott háborúról (*War for Talent*) mint stratégiai üzleti kihívásról beszélt. S noha „háború” végül is nem tört ki, a nyomást két dologgal sikerült enyhíteni: az egykori agy-elrablás folytatásaként a fejlett országokba áramló tehetségekkel (*talent migration*) és a meglévő tehetségek rendelkezésre állásának új módszereivel (*talent exchange, talent rental*).

A szűkösség miatt értékelődtek fel a meglévő/megszerzett tehetségek gondozásának (*talent management*), útjuk egyengetésének, alakításának (*talent alignment, talent navigation*), „helyzetbe hozásuknak” (*talent branding*) változatos módszerei. Bebizonyosodott, hogy sokat segít, ha szakosított specialisták végeznek cél-feladatokat: a legjobbakat felkutatók (*talent champion-ok*) mellé felzárkóztak a folyamatos támogatásukat, segítségüket végzők (*talent advisor-ok*) és mind fontosabbá vált tudatos irányításuk, vezetésük (*talent leadership*). Evvel párhuzamosan az egész vállalati kultúrának fontos alkotóelemévé lett a „tehetségekben való gondolkodás”, a tehetség-érzékenység (*talent mindset*), és megjelentek olyan értékelő módszerek, amelyekkel felmérhetővé váltak képességek, teljesítmények, így azok formalizáltan is összevethetőkké váltak a vállalati célokkal (*talent assessment*). Kiderült, hogy a legjobbak csak akkor tarthatóak meg, ha majdnem teljes szabadságot élveznek (Lobel 2013). A fentiek „egyesítésével” lassan kiformálódtak a teljes életciklusú tehetség-gazdálkodás⁸ (*talent management lifecycle*) professzionális rendszerei.

Csakhogy még evvel együtt is az állandó szűkösség, a hiány, a krízis jellemzi a tehetség-kínálatot (Gordon 2009a). Logikus fejlemény tehát, hogy az utóbbi években a fókusz a tehetségek számának gyarapítására, a tehetségteremtésre (*talent creation*) helyeződött át (Gordon 2009b). Mindezt előszeretettel hívják tehetség-építésnek (*talent building*), tehetségnevelésnek

⁸ A tanulmány kereteit meghaladná, ha a „teljes életciklusú tehetség-gazdálkodás” jellemző és nagyon illusztratív ábravilágából csatolnánk néhányat. Az érdeklődők a <http://talentdevelopmentstrategies.com/>, majd a www.americanincite.com oldalra, s végül www.skilledwork.org felületére látogatva képet kaphatnak arról, miként vált egyre bonyolultabbá, szofisztikáltabbá, nagyobb felbontásúvá ez a diskurzus (Ld. még Dresen 2008).

(*talent nurturing*) vagy tehetség-tervezésnek (*talent planning*), jelezvén, hogy az életkor és a „kiképzés” egyre korábbi szakaszai válnak meghatározóvá. S noha még mindig maradt tér a kiaknázatlan tehetségek (*untapped talents*) felfedezésére (Monroe 2013), általánosan mondható az az elvárás, hogy olyan fokú tömegesítés történjen, amelynek következtében a „ma tehetsége” 2020-ban „normálisnak, átlagosnak” fog számítani⁹.

6. Utószó helyett: közös többszörösök, erősödő tendenciák

Ha azt a kérdést tesszük fel, hogy melyek azok a tudásjelenségek, amelyekre a szervezeten belül szakosított, a fentiekben részletesen bemutatott szereplők munkája pozitív hatást gyakorol, akkor az részben a tudás-erősítés (*knowledge amplification*), részben a tudás-egyenetlenségek (*knowledge unevenness*) felszámolása lehet.

A meglévő tudás, ezen keresztül a vállalati tudástőke állományának gyarapításához hagyományosan a képzés-továbbképzés az alkalmazott eszköz. A tehetségnevelés ehhez képest perszonalizált tudásfejlesztést jelent, akárcsak a felsővezetők tájékozódási, vezetési, döntési képességeinek magas szintű fejlesztése, amelyhez a coach-ok „generalista” megközelítéséhez képest¹⁰ kifejezetten a tudáshasználati képességekre koncentrálnak formák előtérbe kerülését, a „kognitív feljavítás” (*cognitive augmentation*) új generációs specialistáinak megjelenését és elterjedését várom. (A felsővezetők környezetletapogatási, szituációmódellezési, döntési és cselekvéstervezési kompetenciáinak egyidejű fejlesztését pedig egyre szívesebben nevezem *abduktív menedzsmentnek*). A szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjein lévők tudásfejlesztése és tudásegyenetlenség-csökkentése pedig az eddigi „mainstream” (mentorok, mediátorok, trénerek, kiképzők, betanítók) mellé hamarosan felzárkózó új típusú és új szemléletű segítőkől lesz remélhető. Személyes tudásmenedzsmentre ugyanis mindenkinek szüksége lehet, akinek a belső tudás-inputja fontos a szervezet számára, legyen az egyszerűen az új generációs informatikai eszközök képességeinek maximális kihasználása vagy a prezentációs készségek egyedi fejlesztése. A fentiekre rímelő módon az intermediáció helyett lassan meg kell ismerkednünk az apomediáció fogalmával is:

⁹ Az ismert tanácsadó cég, a Deloitte hosszú évek óta folytat kutatássorozatot a tehetségmenedzsment kérdéseiről (*Managing talent in a turbulent economy*). 2010. decemberi jelentésük kapta a „*Talent Edge 2020. Blueprints for the new normal*” címet. A dokumentum letölthető: http://www.deloitte.com/assets/dcom-unitedstates/local%20assets/documents/imos/talent/us_talentedge2020_121710.pdf

¹⁰ „Együttműködésre épülő, megoldás- és eredményközpontú, szisztematikus folyamat, amelyben a coach elősegíti a teljesítmény, az életminőség, az önálló tanulás és a személyiség fejlődését” Grant definícióját idézi: Komócsin (2011).

az aktorok (például az ügyfél és a szolgáltatás vagy a vezetők és a dolgozók) közé helyezkedő tudásspecialisták után egy olyan generáció is megjelenik, amelyik az érintettek *mögé* helyezkedik (Eysenbach 2008). Az egészségügyi területről induló, de magának ma már mind szélesebb körben feladatot találó apomediátorok (*apomediaries*) az ügyfél igényeinek ismertetében választanak, partnerként, szolgáltatást (adott technológiai öntőformákba való beletuszkolás helyett), vagy vállalati döntéshozók egyedi kihívásainak megoldásaihoz keresnek megfelelő tudástámogatást (valamilyen általános vezetői tréning helyett). Mindinkább meg kell változnia a konzultánsok, külső szakértők teljesítmény-leadási attitűdjének is: nem megbízójuknak kell dolgozniuk (kívülről hozott eljárásaik, algoritmusaik átadását, implementálását követően „elhagyva” a céget), hanem megbízójukkal (egyedileg azonosított problémákhoz keresve meg a megoldás legjobb mixeit, nem pedig meglévő, akármilyen korszerű terméküket ráerőltetve a szervezetre). Evvel párhuzamosan határozottan átalakulnak és megváltoznak azok az intézmények is, amelyek is befolyásolják a tudás-ökoszisztémát (és annak minden szereplőjét) (Buzás 2003).

Ha azonban azt kellene befejezésül megtippelni, hogy milyen kihívás éri el leggyorsabban a nagy vállalati szervezetek világát, és ebből milyen új típusú tudásspecialista azonosítása következik, akkor válaszunk ez volna. Noha a Nagy Adat, a Big Data már évek óta folyamatosan termi az új szakképzettségek iránti igényt és támaszt keresletet teljesen új adat-specialisták iránt, ezek egyelőre még jellegzetes *tudásmunkák*. Az adatmenedzser (*data officer*), az adatgazdász (*data steward*), az adatgondozó/kezelő (*data custodian*), az adatkonzultáns (*data consultant*), az adat-elemző (*data analyst*), az adatkönyvtáros (*data librarian*), az adat-kurátor (*data curator*) vagy az adat-annotátor (*data annotator*) elnevezések különböző háttértudással rendelkező, az értéklánc különböző pontjain elhelyezkedő beosztásokat, munkaköröket jelentenek. Az erősödő és számban is gyarapodó adatrészelegeken folyó munka összehangolása, a szereplők teljesítményének és felkészültségének fokozása illetve az adatműveletekre vonatkozó tudásegénytelenségek megszüntetése azonban egy új vezető-típus felé mutat: az adatkormányzók (*data governance experts*) esetleges megjelenése már avval függhet össze, ahogyan a tudásmenedzsment helyett is mindinkább tudáskormányzásról kezdünk beszélni, és nem csak stratégiai, hanem operatív szinten is.

Felhasznált irodalom

- Allen, T. J. (1969): Meeting the Technical Information needs of research and development projects MIT, <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48489/meetingtechnical00alle.pdf?sequence=1> Letöltve: 2013.03.10.
- Buzás N. (2003): Organizational elements of knowledge transfer in Hungary: towards a functional system of innovation. In Lengyel I. (ed): *Knowledge transfer, Small and Medium-Sized Enterprises, and Regional Development in Hungary*. JATEPress, Szeged, pp. 32–46.
- Conway, S. – Charm, S. (2002): Unlocking knowledge assets Microsoft Press.
- Correia, Z. – Wilson, T. D. (1997): Scanning the business environment for information: a grounded theory approach. *Information Research*, 2, 4, <http://informationr.net/ir/2-4/paper21.html> Letöltve: 2013.03.10.
- Cortada, J. W. (1998): *Rise of the Knowledge Worker Butterworth*. Heinemann.
- Davenport, T. (1999) : *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Dresen, C. (2008): *Corporation for a Skilled Workforce-Business and Industry Strategies*. 13 Aug, www.skilledwork.org, Letöltve: 2013. okt. 8.
- Drucker, P. F. (1973): Rise of the Knowledge Worker. In Drucker, P. F.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row, New York.
- Eysenbach, G. (2008): Credibility of health information and digital media: new perspectives and implications for youth. In Metzger M. J. – Flanagin A. J. (eds): *Digital Media, Youth, and Credibility. The John D and Catherine T MacArthur Foundation Series on Digital Media and Learning*. MA: MIT Press, Cambridge, <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/dmal.9780262562324.123> Letöltve: 2013.03.10.
- Fischer, W. A. – Rosen, B. (1982): The Search for the Latent Information Star. *R&D Management*, 12, 2, April, pp. 61–66.
- Gordon, E. E. (2009a): Winning the Global Talent Showdown. Berrett-Koehler Publishers.
- Gordon, E. E. (2009b): New Trends in Talent. *Creation Training*, 8, <http://www.trainingmag.com/article/new-trends-talent-creation> Letöltve: 2013.03.10.
- Komócsin L. (2011): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II*. Manager Kiadó, Budapest.
- Lobel, O. (2013): *Talent Wants to Be Free: Why We Should Learn to Love Leaks, Raids, and Free Riding*. Yale University Press.
- Marcus, R. – Watters, B. (2002): *Collective knowledge. Intranets, Productivity, and the Promise of the Knowledge Workplace*. Microsoft Press, SUA.
- Michaels, E. – Handfield-Jones H. – Axelrod, B. (2001): *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Milton, N. (2013): What does a Knowledge Auditor do? *Knoco stories*, April 29. <http://www.nickmilton.com/2013/04/what-does-knowledge-auditor-do.html> Letöltve: 2013.03.10.

- Monroe, D. (2013): *Untapped Talent: Unleashing the Power of the Hidden Workforce*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Pumacy (2013): Knowledge Management Trends 2014–2023: What practitioners use and visionaries expect. http://www.pumacy.de/en/knowledge_management_trends.html
Letöltve: 2013. nov. 9.
- Rosen, E. (2011): *Every Worker Is a Knowledge Worker Business Week*. January 11. http://www.businessweek.com/managing/content/jan2011/ca20110110_985915.htm
Letöltve: 2013.03.10.
- Sridhar M. S. (2002): *Library use and user research: with twenty case studies Concept*. Publishing Company, New Delhi.
- Stewart, T. (1998): Is This Job Really Necessary? *Fortune*, January 12.
- Stewart, T. A. (2001): *The Wealth of Knowledge*. Currency, New York.
- Tushman, M. – Scanlan, T. (1981a): Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *Academy of Management Journal*, 24, 2, pp. 289–305.
- Tushman, M. – Scanlan, T. (1981b): Characteristics and External Orientations of Boundary Spanning Individuals, *Academy of Management Journal*, 24, 2, pp. 83–98.
- Wheatley, M. J. (2001): The Real Work of Knowledge Management. *IHRIM Journal*, April–June, 5, 2, pp. 29–33. <http://www.margaretwheatley.com/articles/management.html>
Letöltve: 2013.03.10.
- Wormley, P. W. (1978): Information logistics: Local distribution (delivery) of information. *Journalism Quarterly*, 55, 3, pp. 635–644.

Contributors

- Almási, Anikó* PhD student, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Doctoral School in Economics (Szeged, Hungary).
- Baracscai, Zoltán* DSc, professor, Doctoral School of Regional Sciences and Business Administration (Budapest, Hungary).
- Bencsik, Andrea* CSc, professor, Széchenyi István University, Faculty of Economic, Department of Marketing and Management (Győr, Hungary).
Univerzita J. Selyeho, Faculty of Economic, Department of Leadership and Organizational Communication (Komarno, Slovakia).
- Berki, Viktor* PhD student, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Doctoral School in Economics (Szeged, Hungary).
- Bogdány, Eszter* PhD, lecturer, University of Pannonia, Faculty of Economics, Department of Management (Veszprém, Hungary).
- Botos, Katalin* DSc, professor emerita, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Finance and International Economic Relations (Szeged, Hungary).
- Csendes, István* PhD, lecturer, Corvinus University of Budapest, Institute for Business Development, Department of Strategy and Project Management (Budapest, Hungary).
- Chikán, Attila* DSc, professor, director, Corvinus University of Budapest, Faculty of Business Administration, Institute of Business Economics, Competitiveness Research Center (Budapest, Hungary).
- Csovcsecs, Andrea* PhD student, assistant lecturer, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged, Hungary).
- Csizmadia, Tibor* PhD, associate professor, University of Pannonia, Faculty of Economics, Department of Management (Veszprém, Hungary).
- Dinya, László* CSc, professor, Károly Róbert College, Institute of Business Studies, (Gyöngyös, Hungary).
- Dobrai, Katalin*, PhD, associate professor, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Institute of Business and Management (Pécs, Hungary).
- Farkas, Ferenc* PhD, professor, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Institute of Business and Management (Pécs, Hungary).
- Farkas, Gergely* assistant lecturer, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged, Hungary).
- Hámori, Balázs* DSc, professor emeritus, Corvinus University of Budapest (Budapest, Hungary); University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, head of PhD research group for Economic Psychology, Doctoral School in Economics (Szeged, Hungary).

Hetesi, Erzsébet PhD, professor, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged, Hungary).

Horváth, András PhD, Széchenyi István University, Doctoral School of Regional- and Economic Sciences (Győr, Hungary).

Horváth, Zoltán PhD, associate professor, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, Institute of Business Economics and Organization (Gödöllő, Hungary).

Huszár-Pap, Katalin PhD student, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Doctoral School in Economics (Szeged, Hungary).

Juhász, Tímea PhD, Lohmann Animal Health Hungária Ltd. (Budapest, Hungary).

Katona, Viktória PhD student, Corvinus University of Budapest, Corvinus Business School, Management and Business Administration PhD Programme (Budapest, Hungary).

Kazár, Klára PhD, lecturer, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged, Hungary).

Kincsesné Vajda, Beáta PhD, lecturer, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged, Hungary).

Király, Ágnes PhD student, assistant lecturer, University of Pécs Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences (Pécs, Hungary).

Kis, Gergely PhD, assistant professor, Corvinus University of Budapest, Institute of Informatics, Partner of eNET Internet Research Ltd. (Budapest, Hungary).

Krisztián, Béla PhD, honorary professor, University of Pécs, Faculty of Adult Education and Human Resources Development, Institute of Human R.D. (Pécs, Hungary).

Kürtösi, Zsófia PhD, associate professor, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged, Hungary).

Lakatosné Szuhai, Györgyi economist, project manager, Professional Project Life Ltd. (Miskolc, Hungary).

Málovics, Éva PhD, associate professor, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged, Hungary).

Marciniak, Róbert PhD, assistant professor, Corvinus University of Budapest, Faculty of Business Administration, Institute of Management (Budapest, Hungary).

Martus, Bettina assistant lecturer, Corvinus University of Budapest, Department of Mathematical Economics and Economic Analyses (Budapest, Hungary).

- Megyeri, Eszter* PhD, senior lecturer, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Finance and International Economic Relations (Szeged, Hungary).
- Nemeskéri, Zsolt* PhD habil, associate professor, University of Pécs, Faculty of Adult Education and Human Resources Development, Institute of Human R.D. (Pécs, Hungary).
- Purificación García, María* assistant professor, University of León, Faculty of Law, Department of Private and Business Law (Spain, León).
- Révész, Balázs* PhD, associate professor, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged, Hungary).
- Savanya, Péter* PhD student, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Economics and Economic Development (Szeged, Hungary).
- Szeghegyi, Ágnes* PhD, associate professor, Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, Institute of Enterprise Management (Budapest, Hungary).
- Szintay, István* PhD, professor, University of Miskolc, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Management Science (Hungary, Miskolc).
- Vázquez, José Luis* professor, University of León, Faculty of Economics and Business Sciences, Department of Business Management and Economics (Spain, León).
- Velencei, Jolán* PhD, associate professor, Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, Institute of Enterprise Management (Budapest, Hungary).
- Vilmányi, Márton* PhD, associate professor, University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Studies (Szeged, Hungary).
- Z. Karvalics, László* CSc, associate professor, University of Szeged, Faculty of Arts, SZTE Knowledge Management Research Center, (Szeged, Hungary).

Emotional background of family businesses

Anikó ALMÁSI

The family business is a special item of the economy, because it contains the social and economic roles inseparably. The role aggregation in the enterprise can be source of stress, and it has effect on decision making or the growth and development of the firm. At family businesses the role conflict, the influence of emotion are the most important factors and these are able to modify the corporate culture (Handy 1986). These factors are parts, „built-in items” of the economic interactions ordinarily (Hámori 1998). Haslam draws attention to the dual identity in family businesses (based on the family and business role aggregation), and its effect on conflict solutions (Haslam 2004). The business decisions, like the management of innovation processes generate changes, and the results of these changes in the organization is based on emotion too (Ket de Vries 2006).

The special effect of emotion can be both strenght and threat in family businesses, because the organization members’ role aggregation can have determinant influence over information flow and network conformation.

The case study comes round the parts of corporate culture measurement: the modification of results through the emotion-based, dual and latent network and the effect of role aggregation on decision making and processes.

Keywords: corporate culture, corporate behaviour, corporate communication, family business

The theory of mentoring practice

Andrea BENCSIK – Tímea JUHÁSZ

In the past 30 years, mentoring and its process have offered people who are interested in management a wide range of research topics. Although it is not yet a widespread practice in Hungary to have organizations work out an elaborated mentoring program – be them private or public organizations – the professional literature shows that similar, well-applicable, solutions can be found worldwide.

In our essay, we are going to have a brief look at the theory of mentoring, mostly based on the Anglo-Saxon literature; also, we are going to have a look at what kind of primarily tertiary education level mentoring practices exist in Hungary and the world in general.

Keywords: mentor, protege, mentoring, types of mentoring

Segmenting the Applicants of Higher Education Based on Information Preferences – an Example of a Hungarian University

Viktor BERKI – Balázs RÉVÉSZ

Higher education market is going through significant changes, in which the demographical situation, the political and legal environment, the internationalisation of higher education and the change in the information seeking behaviour of the potential applicants to higher educational institutions also play an important part. At the time of these changes, the marketing and public relations activities of higher educational institutions should change too. We have to analyse how much the tools of higher educational institutions' marketing and communications can meet the needs and expectations of the target group, and whether these tools are appropriate to address youth. The modern information technology plays more and more important role in our everyday life, so it has to be a part of the marketing activities of the institutions too. But still, the face-to-face meeting (for example on open days) with the potential applicants seems to be equally important.

The aim of our three years long research program amongst the applicants of higher education was to identify which information sources have the highest perceived importance for secondary school students and to find out what potential university students think of higher educational institutions.

First we used a survey methodology to collect quantitative data and then we made focus group interviews to deepen the results. With our research we identified and typified three different segments of applicants based on their information searching behaviour. The results show that higher educational institutions should focus more on target group specific marketing and communications efforts to make the student enrolment more effective.

Keywords: higher education, marketing communication, information sources

Changes in leadership of SMEs from the perspective of succession

Eszter BOGDÁNY – Tibor CSIZMADIA

The Hungarian researchers have been considering the management based approach to SMEs since 1980's and became emergent theme after the changes of the 1990's. Both nationally and internationally the force of generation change puts the phenomenon of business succession forward. Consequently it is essential to ask the questions which phase the SMEs succession process is in presently and what future SMEs succession process will have. The aim of the present research is to explore the characteristics of succession types and the phases of the succession process of the Hungarian SMEs. The examination of succession process started with the identification of three main managerial roles according to the literature. In our research we applied both quantitative and qualitative methods. The present and preferred succession process has been identified by the principal components of

managerial roles. The results indicate that SMEs which show good example in succession process by founding the professional base that is independent of the founder/owner are few in number.

Keywords: SMEs, succession, managerial roles, professionalization

Management Philosophy of Globalism

Katalin BOTOS

Neoliberalism, the philosophy of globalism has changed mikro-and macromanagement. Efficiency is an aim in itself. Competing individual is suited to outsourcing. He/she controls himself/herself. Outsourcing changes hierarchic (vertical) relations to horizontal ones. Defenslessness of the employees is growing, solidarity amongst employees diminishing. In macro-management: Underlying principles for government is good governance which means that the state is one amongst the actors of the market and oriented to a maximum effectiveness. Neoliberalism doesn't want to reduce or diminish the role of the state but change it. Changing role means diminishing of expenditures of the budget, reforms aiming strengthening regulating role of the state. Main function of those changes is to guarantee the clean payments of yields (debt service) for the financial sector.

Keywords: neoliberalism, role of the state, financialisation, outsourcing, indebtedness, managers' interests, good governance

Factors Influencing Firm Competitiveness

Attila CHIKÁN

The research project „Competitiveness of the Hungarian Economy from a Firms' Perspective” has been going on from 1995 in the Competitiveness Research Centre of Corvinus University of Budapest. My presentation starts with drafting the research model of the project. This model embeds firm competitiveness into the social and macroeconomic environment (dealing with the role of social norms, the institutional system, the macroeconomic policies, and the effects of globalization), then approaches firm competitiveness from the point of view of industry competition. A major survey had been completed just before this conference (this was the fifth round since the beginning of the project). I am outlining the major hypotheses based on preliminary analysis of the survey results focusing on competitiveness of both large multinationals and small and medium size enterprises.

Keywords: competitiveness, macroeconomic policies, social norms, institutions, multinational companies, small and medium size enterprises

The situation in Hungary's on-line accomodation market – focus on the market size and accommodation providers' on-line preparedness

István CSENNDES – Gergely KIS

In the last few years have become widespread online business deals with a variety of online transactions. In everyday practice, companies, but "ordinary people" too, just use the Internet to inform, bookings, purchases, and payments in a most natural way. Many people do not really think about what kind of business and operational models enable them to access their coveted products (e.g. a wellness holiday). For many years it is time for e-tourism and online hotel booking. By now, it also has come the time to take a scientific study of e-tourism, most specifically the accommodation services. Thus, the present study shows the results of empirical researches concerning such Hungarian companies' online readiness, particularly: basic operating model of the market, and online activity of these Hungarian ventures.

Keywords: accommodation-service, hotels, online, empirical research

Cooperation opportunities of nonprofit and for-profit organizations

Andrea CSOVCSICS

Nowadays, nonprofit organizations are playing an increasing part in the life of society. This study investigates the changes, the development and the marketing activities that are linked with the nonprofit sector. According to an argument, is emphasized by the European Union, today's enlightened companies must operate in an environmentally friendly way and have to take responsibility for the society. This responsibility is a necessary and required element for most companies, so the number of activities that support social initiatives has been increasing.

My goal is to present marketing initiatives related to the activities of the nonprofit sector as, contrary to for-profit marketing, the primary aim of nonprofit marketing to support the needs and interests of the society and the community. This study will be present an example for the cooperation of the for-profit and nonprofit spheres.

Keywords: nonbusiness marketing, cause-related marketing, for-profit organization, nonprofit organization, (RED), (PRODUCT)RED

The Role of Organizational Development in the Professionalization of the Nonprofit Sector Organizations

Katalin DOBRAI

One of the main trends in research regarding the nonprofit sector is the implementation of methods and tools of the business sector in the nonprofit organizations. New dilemmas generated by the growing popularity of the managerial mindset; views that show the acknowledgement or doubts, similarly to the changes of the sector can be well followed in literature of this field. This paper examines the above mentioned issues by using data of a large sample research. Its aim is to get answers to the question regarding the role of organization development in organizational professionalization. With the help of one-variable analysis, crosstab comparisons and associations, the results of the questionnaires and interviews regarding the participation of organizations in organizational development programs, their expectations toward programs, the fulfillment of the expectations, and also the characteristics of individual and organizational level of professionalization are analyzed, and consequences drawn.

Keywords: nonprofit organizations, professionalization, organizational development, learning

Management challenges of knowledge networks

László DINYA

The intellectual capital has an increasing weight in the market value of companies in the knowledge economy: while the value ratio of the tangible assets was about 78% in the market value of the Top 500 companies forty years ago that was just 20% in 2010. Professionals dealing with analysis think that the other 80% comes from different parts of the organisational knowledge (competence, intangible assets). It is also well-known that the knowledge of companies (organisations) could be developed through the wide network system of connections in the most effective way in the era of the knowledge economy (and society). Being the clients and partners very important sources of knowledge (and innovations) of so called learning companies the professional implementation of networked knowledge management is (or should be) the question of life importance for every companies. We have processed the experiences of innovation clusters in Hungary and based on regional research studies we investigate the challenges against the network management in Hungary coming from solving this task and it is compared to results of similar international experiences too. Based on it we summarize special challenges of home environment and the special management tasks coming from that.

Keywords: knowledge economy, knowledge network management, regional knowledge network

The characteristics of the innovative entrepreneur

Gergely FARKAS – Éva MÁLOVICS – Beáta KINCSESNE VAJDA

This study aims to gather useful constructs we found in the literature which can grab new relations about the entrepreneurial character. The effectiveness of organizations is influenced by many external factors and by their organizational culture. We focus on the attitudes and strategies of the entrepreneur instead of a broader organizational view. We think a firm can operate like a normal business, but if the leader isn't an entrepreneur like Schumpeter described it than it won't be a real entrepreneurship. The method suggested by us describes the entrepreneur and the firm from four different viewpoints. The value theory of Schwartz can grab the important human values for entrepreneurs. The strategic orientation theory of Slevin et al. tries to operationalize three main topics of Schumpeter's description about the entrepreneur. We use parts of the organizational learning model by Sinkula, Baker and Noordewier which are related to the innovativeness. The Miles-Snow strategy typology differentiate firms according to the relationship to innovation.

Keywords: entrepreneur, innovation, strategic orientation, values

Recent Challenges of Non-business

Ferenc FARKAS

There is a common understanding that the management (both theory and practice) concentrates on investigation of profit oriented businesses. This tendency has dominated in management since appearance of Taylorism. At the same time, Max Weber's instructions have taken place for the study of not for profit bureaucratic organizations. Since, the profit-public, business – non-business dualities has have relevancy within the management sciences. Nowadays the social presence and importance of non-business organizations are growing everywhere in the modern world. In Hungary, the phenomenon has attained to recent questions of economic policy. The purpose of this study to demonstrate the academic relevancy of these organizational problems is highlighting the new aspects of old questions.

Keywords: non-business sector, non-business management, professionalization, capacity building

Changes in consumer behavior by the impact of information technology

Balázs HÁMORI

The World Wide Web has brought at least as great changes to consumers' possibilities and behavior as had the industrial revolution back then. The internet has reduced transaction costs, and it allowed a wide range of consumer groups to cut their purchases adrift from space and time. The information economy, forming in the footsteps of those changes, have led to the arrival of a new type of consumer, whose behavior, attitudes greatly differ from the behavior of typical consumers of industrial capitalism. Above all, the new consumer is an informed. In addition, he or she expects the firm to provide the given service or product, when it is convenient for the consumer. Today's consumers can be dazzled less and less by simply providing them with tangible goods. Consumers demand experience, they even expect that the act of shopping to be embedded into experiences. Information technologies and especially the internet have driven the consumers out of their passive role. The consumer is not waiting passively anymore to see what is invented for him and her by the industry. Firms do react to these new types of consumer attitudes and they involve the consumers in both the promotion of products and – what is even more interesting than the former – in the development of the products. Firms of course will try, according to their old routines, to manipulate consumers, and we cannot even say that they are always unsuccessful in doing so. By the creation of stars, firms are “taking back” from the consumers the possibility of autonomous consumption decisions.

Keywords: consumer, consumer behavior, asymmetric information, information technology, coalition of customer, manipulation

What will be the role of personal relationships on the business markets in the era of information technology?

Erzsébet HETESI – Balázs RÉVÉSZ

As a result of the rapid spread of information technology use, we have been witnessing radical changes in the field of business relationships lately. Will the spread of information technology use decrease or even annul the importance of personal relationships, trust and loyalty in interorganizational relationships? Present paper answers this question built on the results of two surveys and a series of in-depth interviews. Our findings highlight the fact that while information technology use results in changes in the form of interorganizational communication, maintaining personal relationships is still a relevant issue on the business markets. The results of the first survey show that information technology has brought about radical changes in the supplier–customer relationships. The analysis of the in-depth interviews; on the other hand, led to a seemingly opposite result indicating that business participants still consider personal relationships important. Drawing on the results of our

second survey, we may state that both approaches can be effective in interorganizational relationships. We believe that the combined use of information technology and personal relationships will enhance the positive evaluation of relationship quality, this way supporting the development of long-term relationships in the future.

Keywords: relationship quality, information technology, customer relationships, personal relationships, relationship management

Review of growth lifecycle management of SME's

András HORVÁTH

One of the most important management challenge for the Hungarian micro, small and medium-sized enterprises certainly is how to handle and coordinate decently the general growth in their life. As the result of the experiences of the last years could be determined, that the life-cycle analysis models for the businesses are increasingly well-founded and helpful tools by the everyday duels. During my research period I collected the previously published life-cycle models, and I created my own breast-wheel life-cycle model, which eliminates the inelasticities of the earlier models, and as well as implement the typical Hungarian SME criterias. At the end of the last year within of the framework of my research program more than two hundred enterprises were asked with the help of questionnaires in the Western Transdanubia Region. According to my empirical research period I would like to point out that the so far discovered and published western theoretical life-cycle models – which are mainly based on large corporations characteristics – could interpreted and applied to the Hungarian SMEs as well – having regard to some national characteristics.

Keywords: lifecycle model, growth lifecycle management, generation change

Strategic planning process for Nonprofit Organizations

Zoltán HORVÁTH

Since the early 1990s nonprofit organizations have emerged and have been growing in many sectors. As a result a variety of civil society has been formed. This process has continued ever since: nonprofit organizations are essential elements of current societies. These organizations are characterized by greater vulnerability to the prevailing environmental factors. More and more of these organizations use typical profit-oriented enterprises management methods to succeed. This study highlights the importance of strategic planning, and examines the practice of the Hungarian non-profit organizations. The information in this study is primarily derived from questionnaire survey. The responses of 80 organizations were processed. These results are complemented by in-depth interviews and the author's personal experiences.

Keywords: Non-profit organization, strategy, planning, environmental analysis

New directions in the children – focused marketing communications

Katalin HUSZÁR-PAP

This study aimed to investigate the marketing communication of those companies that address children as their target group. Nowadays, children as a target group have become increasingly important for the companies, because the childhood experiences a great impact on their future choices and consumer habits. However, it is still open to dispute how companies can effectively reach and convince children between age of 4 and 14. The key question is whether it is enough to apply traditional marketing tools or the opportunities offered by new technologies are to be used as well. Nowadays, children meet the products in such a high level of marketing noise that it is a challenge to stand out from this noise for every company. In my secondary and primary research I also focus on the free time activities, lifestyle habits and media usage of children.

In my primary research I used qualitative, focus-group methods to analyse this group. After that I began to analyze the age of 6–10 more elaborately, with interviews to learn more about their free-time activities and media usage. Furthermore, I observed their attitudes in connection with advertisements, and the influence of the advertisement. This research was supplemented with dyed-interviews as well, which allowed them to confrontate the opinions.

As a result of my research I found that traditional marketing tools and advertisements, nevertheless they are more and more active users of new technologies and owing to this the usual communication channels are not preferred anymore. However, the role of their parents are high, who try to encourage them the conscious (media)consumption. Aware of these results, it is the companies task to develop a responsible attitude which support the consumer choices.

Keywords: kids, marketingcommunication, advertisement, communication tools, parents, influence, responsible behaviour, conscious consumption, media consumption

Prerequisites, conditions and strategic achievements of collaborative innovation between industrial and non-business institutions

Viktória KATONA

To manage high risks and uncertainty associated with research and development and innovation projects, risk sharing via collaboration with multiple stakeholders is essential. Partner institutions with complementary abilities and know-how, from varied organisational and cultural backgrounds along the entire industrial value chain engage in complex innovation processes.

The study provides an overview of scientific and empirical studies in the field, establishing a foundational framework and strategic goals through collaborative efforts in innovation by each type of stakeholder, for a clear understanding of the phenomenon.

Keywords: open innovation, collaboration networks, cross-sectorial collaboration, inter-organizational collaborative efforts, innovation management, collaborative

Successful students? – Analyzing labour market position of graduated students in the frame of the DRP research

Klára KAZÁR – Zsófia KÜRTÖSI

Examination of graduated students' positions has a key importance from the point of view of universities. However, the universities' effect on positions is disputed, it is very important to get know information about graduated students' positions. Concerning graduated students' positions, a frequently examined field is the satisfaction of entrants, and other important areas are the investments during studies (working during studies, abroad studies).

The aim of this paper is to examine what kind of groups of graduated students can be differentiated based on positions, how those groups evaluate their work and what kind of investments did they do during their studies. Grouping of graduated students was based on job seeking time, the main occupation's monthly net salary, the position in profession and necessity of diploma. Applying hierarchic cluster analysis, for example the labour force market elite, the profession leavers or those graduates can be differentiated who have lower salaries in their profession. It can be stated that graduates who belong to the labour force market elite are more satisfied with their position than graduates in other groups. Concerning investments during studies, the ratio of investors is higher among the labour force market elite group; however, that ratio is different among the groups, depending on the type of investment (professional work, study abroad, non-professional work).

Keywords: DPR, graduated students, labour market position, labour market status.

Measuring the efficiency of competence development in the higher education

Beáta KINCSESZÉ VAJDA – Gergely FARKAS – Éva MÁLOVICS

As a result of the Bologna process, in order to enhance mobility between countries and marketability, competency-based training structures have evolved in the Hungarian higher education system, and consequently, there is a larger emphasis on skill development. The need for competence development as well as for monitoring the quality of education is strengthened by the competition among institutions, however, its realization is difficult and therefore, incomplete.

Our research aims to provide a long-term possibility for monitoring the quality of skill-developing courses, both from the aspect of competence development and from students' perceptions of quality. The latter is important because trainings represent a new method of education for students and it is worth investigating the dimensions that form the basis of their evaluation. Therefore, we have developed a twofold methodology: measuring competence development grabs technical quality, while measuring students' satisfaction grabs the functional quality of a course. Our study presents our methodology and the first results of our research.

Keywords: competence, training, higher education, service quality

University management challenges concerning organisational development

Ágnes KIRÁLY

A leader can choose from several methods how to develop an organization. It depends on the elements of the organization which have priority in the development process, however, the interventions have spillover effects. When the leaders of higher education institutions (HEIs) vote for the methodology of organization development (OD), they do not always consider the organizational conditions which are necessary for the effectiveness of OD. The reason for this, on one hand, is that we cannot name all of the organizational factors which have influence on the success of OD, and on the other, that it needs a preliminary diagnosis, an organizational self-evaluation. This study reveals the critical points of the decision-making process which university management, concerning the necessity and implementation of OD, should pay attention to.

Keywords: organizational development, decision-making process, higher education, university-management

Organizational Effectiveness – Prospect Theory – Chances and Conditions

Zsolt KRISZTIÁN – Zsolt NEMESKÉRI

The turbulent economic environment keeps the organizations in a continuous decision-making position. When risks and uncertainty are involved the decisions of the „human factor” are not or not entirely following the predictions of the expected utility theory. The management of the organizations often faces this problem. Usually people are not following the rational calculations of the theory or the statistical laws of predictions.

The forming of judgements relies on some basic heuristic procedure. In complicated and risky decisions participants are inclined to over-simplify the problem. Although, it is a

well-known phenomenon, it was summarized by Daniel Kahneman and Amos Tversky, the shared Nobel-prize winners in 2002, in their prospect theory. Prospect theory puts the decision maker with the subjective evaluation of probabilities and with the help of the so-called value function into the process.

Keywords: Decision making, uncertainty, reasonability, prospect theory, “framing” the advice

Challenges in project organisations and management

Györgyi LAKATOSNÉ SZUHAI

The project organization is a temporary group organized for implementing a certain task and created a unique management practice for itself. These tasks require different leadership attributes from the formerly dominant, hierarchic organisations that put emphasis on the importance of the leader's role model. The coordinative role of the leader is more important in the project environment as the colleagues work separately, the working organization is temporary and network oriented and the tasks to be solved are innovative and multidisciplinary. The good project leader – independently of the sector, geographic location, age and unique personal attributes – can be seen differently from the procurer's, the project team member's and the publicity's point of view. Though in every case the good project leader is rather a good manipulator than a good commander. This study examines the characteristics of the good project leader – both from their own and other's point of view.

Keywords: project organization, professional experts, project leader

Market-based operation in the Shared Service Model

Róbert MARCINIÁK

The most important characteristic of shared service model that it differentiates from the centralization is the market-based or market-like relationship between the service delivery center and client organizational unit. This specific market-based relationship is the key of the whole model. It determines the success of model usage to gain advantages, reach further progress, setting up for itself as a division, avoiding problems during the operation.

It is an interesting question how market-like is the relationship between affiliates and the service delivery center. Since theoretically some affiliates could buy services from an external service firm as well but in the practice they have not such kind of decisional opportunity. These kinds of questions are made by centralized. If there is internal competition between the service centers or the internal service center and an external service firm than it is initiated by the center and not by the affiliate.

This research study is about the future of the Hungarian business service market, mainly in the view of the shared service model. My research focused on the Hungarian shared service market and the players of it. In my research I analyzed what factors guarantee

the market based operation in the shared service model and how it appears in the practice of the Hungarian market players.

Keywords: Shared Services, strategic sourcing, SSC, business service

Intrapreneurship – a potential source of competitiveness in the organization of enterprise

Bettina MARTUS – Péter SAVANYA

The economical and social impregnation in the local and international environment is very important from the view of small and medium enterprises. In the 21th century to use the old tools and mechanics to stay competitive is not enough. The SMEs have to integrate new methods to realize profits. Nowadays we can find a new-motivation system, called intrapreneurship.

Related to this phenomenon we will examine the assumptions we need to establish to get some intrapreneur. We need environmental and entrepreneurial endowments and capacity and of course we need human capital and social capital too. The motivation of human capitals will result our new innovations on the market. This kind of cooperation between the employer and employee can have benefits and disadvantages too. The entrepreneur as economic actor is very important for the business but it's not enough without accumulated social capital (social embedding).

Keywords: Intrapreneurship, social capital, motivation, competitiveness

The importance of business contacts and their innovations and practical applications in the field of supply chain

Eszter MEGYERI

The research focuses on business contacts among companies, their clients and customers to map and understand their relationship dynamics. Intra- and intercompany collaboration characteristics and dimensions have undergone significant changes over the past 20 years. Whether process-centric or contact oriented dimension models are tested, they will present a true break-through if their applications create real values for businesses. This study focuses on B2B relationships of packaged goods industry.

In the analysis I use the 2012 GMA supply chain benchmarking data of North American food processing companies as secondary source to verify relationship management innovations in the sector. I study what changed in the relationship management in recent years together with the importance of relationships in the light of developments in supply chain objectives.

Keywords: relationship management, supply chain, B2B, consumer packaged goods market

Innovative organizations, organizations without borders

István SZINTAY

This research paper wants to draw the attention to that phenomenon - or perhaps more the fact - that the effects of globalization and the turbulent changes of the market generate challenges and force out alterations of companies. Therefore the adaptation capability of market players led to recognition and acceptance of continuous changes.

The research paper identifies by the literature from the years of a nineties accepted term of innovative organization as the ability to change, quickly adaptation and initiation. Since 1998, the changes of innovative organizations are described by four dimensions:

- organizational structure,
- organizational values,
- organizational processes,
- changes in organizational boundaries.

Beyond the interpretation of these dimensions, the research paper focuses the theoretical questions of outsourcing, reduction of organizational levels and summarizing of the whole topic, the vertical network organizing.

Keywords: innovative organizations, managing vertical networks, organizational dimensions

From taylorism to neo-taylorism: a 100 year journey in human resource management

José Luis VÁZQUEZ – García María PURIFICACIÓN

Frederick Winslow Taylor's "Principles of Scientific Management" revolutionized systems and techniques of personnel organization and management at the beginning of the 20th century when being published in 1911. This volume, as one of his three major works, is likely to be the best known contribution of the American mechanical engineer and economist.

The influence of Taylor's postulates was immediate in mass production both in the USA and around the world. Later on, in the last 100 years his principles have been applied, modified or reviled as well as they have given chance to different alternative schemes fitted to specific circumstances and market requirements, either aiming at their development or substitution.

This paper presents an overview of the main prevalent theories in personnel management from Taylorism up to current times, concluding that, far away of being an obsolete and exhausted model, several forms of Neo-Taylorism are nowadays fully in force in productive organizations.

Keywords: Taylor, Taylorism, Scientific Management, human resource, personnel management, historical evolution, Neo-Taylorism

Rejuvenation of an innovative milieu

Jolán VELENCEI – Ágnes SZEGHEGYI – Zoltán BARACSKAI

Today, on the Web the “innovation” concept has roughly three hundred million, the “lean startup” concept has roughly two million, the “knowledge based organization” concept has roughly one million and the “creative ecology” concept has roughly twenty thousand hits. Impossible to define a conceptual framework for innovation, but you might not need to do it. It can be a lot of sense making of rejuvenation.

In the Collaborative Knowledge Platform research lab of Óbuda University we strive to develop a space to support the experience based innovation. The network of innovators can be deployed around on mashup content. The Collaborative Knowledge Platform filters avalanche knowledge on the web, removes the “trash” thereby increasing the chance to achieve the “promising knowledge”. The relevance of knowledge is determined by the recommendations. Among mashup content which is available from the Collaborative Knowledge Platform there are many things, but not anything. The passionate innovators from the knowledge offered by platform can choose whatever they will need there and when for them.

Keywords: Black Swan phenomena, Experience-based innovation, Collaborative Knowledge Platform, Knowledge-based System

Modelling usefulness of collaborations in heterogeneous co-operations

Márton VILMÁNYI – Erzsébet HETESI

The aim of this study is to model usefulness of collaborations in heterogeneous co-operations. The idea of relationship value means explicit starting point to the management of relationship quality or the relationship performance. Nevertheless, in the relationship monitoring and management there are several “strange” phenomena, sector-, or network-specific issue, which could drive practitioners into a corner. For this reason, in our pilot study, we focused on the perception of relationship quality and relationship management in a heterogeneous network, in the case of AIPA Automotive Cluster. In our research we concentrated on the identification of sector-specific elements, that can reach the previous results with new experiences. At first, in our study we emphasize our starting points and the models of relationship quality and relationship performance. In the next we articulate the research questions, the attributes of our research area, and the used research methods. Finally we summarize our findings, and based on our results we formulate both our theoretical and practical experiences.

Keywords: relationship performance, relationship quality, trust, commitment

Some new and newly identified cues in information and knowledge management

László Z. KARVALICS

There is a growing need for new generation of specialists, working on knowledge domain since the Millennium. Not only the knowledge companies (where the raw material and the product are also knowledge goods) and the knowledge-intensive companies (where the knowledge processes are more and more influential in the value chain of the production, comparing to the physical work) are the pretenders, but every organization, under pressure of competitiveness or survival, needs technological or social innovation, adaptation and creativity.

The important competencies and interventions are forming newly identifiable roles, expertises and professions. In this paper we present well-known, launched, analyzed (Chief Knowledge Officer, coach, Personal Knowledge Management specialist), long-standing existing, but newly re-defined (information stars) and emerging ones (information logistician, talent champion, data governance expert).

After reviewing them, we combine these new roles with the discourse of main knowledge functions to be primarily upgraded in the present and future corporate environment: the knowledge amplification and reduction of knowledge unevenness.

Keywords: CKO (Chief Knowledge Officer), talent expert, information logistician, information star, data governance expert, Personal Knowledge Management agent, PKM expert, knowledge amplification